



Universidad
Piloto de Colombia

UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

torii

Japón

colección
firmas asiáticas

**DESPEGUE DE LAS GRANDES
MARCAS Y ESTRATEGIAS JAPONESAS:**
aportes a una manera de hacer los negocios y
construir empresas para toda la vida

IMAGEN: EL TORII FLOTANTE DE MIYAJIMA



FERNANDO ALONSO OJEDA CASTRO

Japón

Tomo 1

DESPEGUE DE LAS GRANDES MARCAS Y ESTRATEGIAS JAPONESAS:

Aportes a una manera de hacer los negocios
y construir empresas para toda la vida

Firmas Asiáticas

Fernando Alonso Ojeda Castro

AUTOR

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

Presidente

José María Cifuentes Páez

Rectora

Patricia Piedrahíta Castillo

Director de Publicaciones y Comunicación Gráfica

Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento

Director de Investigaciones

Mauricio Hernández Tascón

Coordinador General de Publicaciones

Diego Ramírez Bernal

Decano del Programa de Administración de Empresas

Oscar Mauricio Cifuentes Martín

DESPEGUE DE LAS GRANDES MARCAS Y ESTRATEGIAS JAPONESA:

Aportes a una manera de hacer los negocios
y construir empresas para toda la vida ©



Atribución - No comercial - Sin derivar

Colección

Firmas Asiáticas

Autor

Fernando Alonso Ojeda Castro

ISBN

978-958-8537-82-5

Bogotá, Colombia

Primera edición - 2014

Diseño y Diagramación

Ivonne Carolina Cardozo Pachón

Departamento de Publicaciones y Comunicación Gráfica de la UPC

Ilustración y fotografías Portada

Fondo roñoso de manchas verdes, tomado de: Freepik.com

Mancha de acuarela color ocre, tomado de: Freepik.com

Concepto Portada

UB City Bangalore

La obra literaria publicada expresa exclusivamente la opinión de sus respectivos autores, de manera que no representan el pensamiento de la Universidad Piloto de Colombia. Cada uno de los autores, suscribió con la Universidad una autorización o contrato de cesión de derechos y una carta de originalidad sobre su aporte, por tanto, los autores asumen la responsabilidad sobre el contenido de esta publicación.

Ojeda Castro, Fernando Alonso, 1962-

Despegue de las grandes marcas y estrategias japonesas [recurso electrónico] : aportes a una manera de hacer los negocios y construir empresas para toda la vida. — Bogotá : Universidad Piloto de Colombia, 2014.

95 páginas : ilustraciones. — (Firmas asiáticas)

ISBN 978-958-8537-82-5

1. Crecimiento económico-Japón 2. Japón-Condiciones económicas

CDD 330.952

Con el ánimo de ampliar la visión del texto y sobre todo, complementar, de manera precisa, la información suministrada a través de cada uno de los diferentes tomos de la *Colección de las Firmas Asiáticas*, se facilita a sus lectores, las fuentes correspondientes a todos los datos o casos especiales que tienen que ver con ciudades, países, firmas, bolsas de valores, empresas de diferente índole y que aparecen representados, mediante mapas, filiales, sucursales, fotos recientes o pasadas, datos geopolíticos, entre otros

Contenido

INTRODUCCIÓN

Página 12

Principales Preguntas por resolver

Página 18

LOS ELEMENTOS DIFERENCIADORES Y DINÁMICOS DE POSGUERRA 1945 – 1973: base de la construcción y posicionamiento de sus marcas globales

Página 20

PRIMERA ETAPA

Página 22

Ocupación de E.U. 1945-1952

Página 23

El Trabajador. La ley Reguladora de las Relaciones Laborales. La Ley de Sindicatos. La Ley Fundamental del Trabajo

Página 23

La Firma.

Página 25

Primera Era, periodo pre-guerra

Página 25

Mitsubishi

Página 25

Sumitomo

Página 25

Mitsui

Página 25

Segunda Era, ocupación de los E.U.

Página 26

Keiretsu Horizontal o Yoko

Página 27

Keiretsu Verticales

Página 27

Keiretsu Distribuidor

Página 27

Keiretsus bajo estructuras de Clústers

Página 27

Reformas durante la ocupación de E.U. años: 1945-1952

Página 27

Las Bolsas de Valores

Página 28

Ley Antitrust

Página 30

Creación de los Keiretsu

Página 30

FIGURA 1. Consejo de Presidentes de las Grandes Firms (Keiretsus),
pertenecientes a las Familias Postguerra

Página 31

Conformación de un grupo Interempresarial

Página 32

Tendencia Piramidal de Proveedores

Página 33

Relación entre Keiretsus verticales y horizontales

Página 34

Consejos de Presidentes Empresariales

Página 34

Pertenencia simultánea, de un Keiretsu Vertical en los
Consejos Presidenciales de los Keiretsus Horizontales

Página 34

Filiales cruzadas

Página 35

Posicionamiento de marcas líderes, con filiales cruzadas

Página 35

Nuevos sectores productivos-empresariales, de alto valor agregado e innovación

Página 35

La Banca Japonesa

Página 36

Ley de crédito de Largo Plazo

Página 36

Bancos de Crédito

Página 36

El rol del Estado, en La economía Japonesa de postguerra

Página 37

El Plan de Producción Preferencial

Página 38

El Plan Dodge

Página 38

La nueva Constitución de pos-guerra

Página 38

Misión Shoup

Página 39

El Proceso Deming

Página 39

El Círculo de Deming

Página 39

Política Keynesiana selectiva

Página 40

El MITI

Página 50

Ley de Racionalización de la Empresa

Página 51

Asociación para la Educación Industrial

Página 51

La Productividad

Página 51

Vuelo de Ganso Salvaje

Página 52

SEGUNDA ETAPA

Página 55

SALIDA de E.U. 1952-1973

Página 55

Final de la Ocupación

Página 55

DESPEGUE DEL MILAGRO JAPONES 1953-1973

Página 55

El Trabajador. Shushin Koyo

Página 55

La Firma

Página 56

Procesos Institucionales de Productividad y Educación Tecnológica

Página 57

Administración del Control de Calidad

Página 57

Diagrama de Ishikawa

Página 57

Círculos de calidad

Página 58

Poka Yoke

Página 58

El Just in Time

Página 58

Keiretsus con vocación innovadora

Página 59

SONY

Página 59

Panasonic

Página 61

Casio

Página 62

Yamaha

Página 63

Honda

Página 64

Alianzas Intra-Keiretsus

Página 66

Alianzas transoceánicas

Página 66

Economía Japonesa, periodo de alto crecimiento 1953-1973

Página 66

Internacionalización del Estado y su Economía

Página 66

El MITI, centro estratégico del nuevo Modelo Empresarial

Página 72

Elasticidad Ingreso, desde la Demanda

Página 73

Tasa de la Productividad desde la Oferta

Página 73

Reasignación de mano de Obra, entre sectores empresariales

Página 73

Acompañamiento estratégico internacional

Página 74

Se promueven sectores estratégicos de valor agregado

Página 74

El MITI como centro de la Política Pública Industrial japonesa

Página 75

Incentivo

Página 76

Manejo de acuerdos multilaterales

Página 76

Concurrencia inducida

Página 76

El Libro Blanco

Página 77

Centro para la Productividad

Página 77

Ciencias Técnicas e Ingenierías

Página 77

Robótica Industrial

Página 77

La Estanflación en Japón 1973-1982

Página 77

El rol del Estado

Página 78

Proyecto Sunshine

Página 79

New Energy Development Organization NEDO

Página 79

Estabilización de Industrias Especialmente Estancadas

Página 79

Desregularización del mercado

Página 79

La Firma

Página 79

Operaciones IntraFirmas

Página 79

Acompañamiento de los Bancos

Página 79

Adquisiciones

Página 80

CIUDADES TECNÓPOLIS Y POSICIONAMIENTO
GLOBAL DE MARCAS, 1983 EN ADELANTE

Página 81

La Hamamatsu Tecnópolis

Página 82

El proyecto de Gifu

Página 83

Asama Tecnópolis

Página 82

Ley de Tecnópolis

Página 82

Zonas Tecnópolis

Página 82

Funcionalidad y ubicación de las Ciudades Tecno

Página 82

Especialización especial por actividad productiva

Página 84

Aereopuertos e islas artificiales

Página 84

La Tercerización

Página 85

Infraestructura Científica

Página 85

BIBLIOGRAFIA

Página 88

WEBGRAFIA

Página 92



INTRODUCCIÓN

Bajo la óptica del concepto que el texto de Yamamura presenta en su propósito de recrear una base cronológica de los eventos trascendentales de este fenómeno de corte económico-empresarial japonés, denominado como el '*Milagro Japonés*', se parte del periodo de posguerra, haciendo alusión a la historia nipona, después de la Segunda Guerra Mundial, hasta la finalización de las décadas de alto crecimiento a comienzos de los setenta y parte de los ochenta del siglo pasado. (1)

En este documento de la colección, dedicado a los modelos de las Firmas asiáticas, se mostrará, como se dio este *Take Off*, luego de la catástrofe mundial para Japón y como en medio del acompañamiento de Estados Unidos a este renacer (1952-1973), se manifestó un despegue, que le permitió dos décadas después de terminada la Segunda Guerra Mundial, a este país, ser señalado, como el único modelo empresarial, que por entonces, desde Asia desafiara las potencias occidentales. (2)

Igualmente, se analizarán los elementos básicos, propios de este modelo como la calidad e innovación, siendo después de la década de los setenta, referente mundial en este sentido, lo que terminó por configurarse

con sus ciudades tecnológicas, propias de una concepción integral *Made in Japan*, frente a como producir, convivir, generar soluciones habitacionales e innovar.

Ahora bien, conviene precisar que muchos de los conceptos abordados en cuanto a negocios y relaciones internacionales son dados por el autor, fruto de una amplia experiencia de casi 15 años, en el aula de clases con la orientación de materias pertinentes para el tema tanto en pregrado, como en posgrado. Lo que sin duda, ha proporcionado un enriquecedor '*Back Up*', en el cual, algunas definiciones bajo la modalidad de "Nota del Autor" se da a conocer a través del respectivo texto denominado "NOTAS JAPÓN".

Así pues, todos los textos de la colección, intentan dar su granito de arena frente a los logros que aporta el modelo asiático de empresa. Es pequeña la contribución en esta materia, comparado con los logros y documentos que existen sobre cada subtema; sin embargo, es propósito de la *Colección de las Firmas Asiáticas* facilitar datos, análisis, logros mínimos, para buscar llamar la atención de estas buenas prácticas que podrían hacia el futuro aplicarse y adaptarse a nuestros proyectos empresariales.

Luego a través de este texto se pretende entonces, contribuir con las pistas necesarias, para quienes quieran profundizar y estudiar aún más estos subtemas y buscar procesos, estructuras, Firmas-empresas eclécticas, alternativas, caminos diferentes de hacer las cosas. Todo lo anterior, sin dejar de lado, desde luego, las estrategias que a partir de los mismos Estados, con todos sus errores, como lo han mostrado humanamente los nuestros, igual han desarrollado hojas de ruta diferentes a las nuestras, con apoyo de sus naciones, en concordancia con sus empresarios, basados en sus éxitos y fracasos, bajo la óptica de poner en marcha políticas públicas, asociadas a la producción, pero proyectadas en el largo plazo.

De manera que, el texto además aporte al lector información relevante sobre cultura general y empresarial de Asia -pues es sabido de la gran influencia en la educación superior y básica de académicos anglosajones no sólo en el país, sino en toda América-, se surte al lector de varios teóricos de origen asiático -muy conocidos en su continente, no solamente por su conocimiento especializado en el tema-, que también han contribuido a la construcción de diferentes alternativas para proceder bajo un esquema oriental; muchas veces con éxito comprobado, en materia del *management*, así como los conseguidos en tal campo por el Estado, hacia la empresa.

No se pone en tela de juicio, la capacidad en esta materia desde esta escuela

anglosajona, sólo se busca presentar nuevas formas de hacer las cosas. En ese propósito, se ha decidido romper las reglas de presentación bibliográfica, sobre todo en lo que hace referencia, a los nombres de autores como fuente bibliográfica.

Entonces, los nombres no aparecerán como lo indican en este sentido, las reglas occidentales tradicionales, donde se exige poner el primer apellido, seguido por un signo de puntuación a manera de coma y luego terminar con el primer nombre, pero solo su inicial, ejemplo: Gutiérrez, J. Para este caso, la bibliografía aparecerá en estos textos, sobre todo de autores asiáticos y francófonos, con el primer apellido, la coma, pero a continuación el nombre completo.

Con lo anterior, se espera con ello primero, que no se genere dudas del autor; segundo, que se empiece a familiarizar con nombres y apellidos asiáticos de autores; y, tercero, poner en consideración estos autores nuevos y así, con estos datos sea más fácil ubicar sus estudios, obras, logros etc., Muestra de lo anterior, será: Yamamura, Kozo; Shimbun, Asahi; Takahashi, Kohachiro, etc.

Además, el complemento de cada uno de los documentos denominados como *Notas* aportará información valiosa con respecto a personajes ilustres que han tenido que ver en estos procesos, donde el lector encontrará datos asociados al perfil disciplinar,

logros, trabajo actual, si es el caso de cada personaje.

Para el caso, el lector encontrará datos correspondientes a figuras como *William Deming*, *Joseph Juran*, *Alex Osbon*, entre otros especialistas extranjeros que aportaron al modelo sobre todo en el tema de alta calidad; así como *Shingo*, *Taiichi Ohno*, *Kiyoshi Suzuki*, genios nacidos en el país del sol naciente.

Igualmente, las *Notas* tratan datos históricos determinantes para el despegue del país y desarrollo posterior lo que ofrece a su vez, precisión y elementos de análisis para entender su aporte al modelo. De ahí que se revisa el papel actual de las Tecnópolis y las islas artificiales, la Conferencia de Potsdam, la creación de la primera constitución posguerra, entre otros hechos.

Por otro lado, en coherencia con el propósito de complementar la información para el lector, aparecen datos referentes a Firmas que hoy son íconos globales, tales como: SONY, Panasonic, Kawasaki, etc., A lo que se suman referencias de trabajos, autores destacados en lenguas como el inglés, francés y español, que dan una pauta de despegue para futuras investigaciones, bases de datos veraces y estudios valiosos.

Finalmente, se complementa este objetivo, con la recomendación de leer obras

completas, no sólo aquellas páginas que contienen un respaldo bibliográfico específico. Pues, se trata de obras que el lector, seguramente el día de mañana quisiese leer, porque guardan grandes aprendizajes frente al tema referenciado.

Además, muchos de estos documentos, fueron escritos por autores en inglés, francés o fueron traducidos a estas lenguas, por lo que se insiste que estos textos, sean consultados en su lectura total y no parcial, algunos ejemplos de lo dicho son: Fruin W. Mark (1983). *Kikkoman: company, clan and community*. Cambridge, MA: Harvard U. PRESS; Kennleyside, H. & A.F. Thomas (1937). *History of japanese education and present educational system*. first edition, the hokuseido press; *NikkanKogyo Shimbun* Ltda. (1988). "Poka-Yoke: Improving Product Quality By Preventing Defects", Productivity Press. Edited in English, etc.

De modo que, los datos dados a partir de esta obra, en consonancia con la recopilación presentada a través de la Colección de las Firmas Asiáticas, en sus ocho libros, son:

- LA EDUCACION EN LA REPÚBLICA POPULAR CHINA, SURCOREA Y JAPÓN: PARTE INDIVISIBLE DEL MODELO EXCLUSIVO ASIÁTICO DE HOY.
- EL NUEVO MILAGRO ASIÁTICO, DEL DESTROZO TOTAL Y EL ESTADO FALLIDO,

- AL ÚLTIMO MODELO DE ÉXITO EMPRESARIAL ASIÁTICO: HANOÍ Y VIETNAM, TANTAS FIRMAS, COMO NUEVAS ENSEÑANZAS.
- BANGALORE, EL SILICON VALLEY DE LA INDIA: UNA CIUDAD QUE LOGRA POTENCIAR SUS POSIBILIDADES COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS HISTÓRICAS AL NIVEL DE LAS GRANDES DEL MUNDO
 - LA CRISIS ASIÁTICA: GÉNESIS Y APRENDIZAJE DE UNA RECUPERACIÓN, ANTESALA DE LAS FIRMAS GLOBALES DEL FUTURO
 - LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MODELO DE LAS FIRMAS ASIÁTICAS: SURCOREA, JAPÓN Y REPÚBLICA POPULAR CHINA, APORTES HISTÓRICOS AL MANAGEMENT QUE PRESENTAN UNA NUEVA FORMA DE HACER Y APOYAR EMPRESA EN EL MUNDO.
 - EL MODELO EMPRESARIAL DE LA CHINA DEL SIGLO XXI: PRODUCTO DE LAS MEGAESCALAS DE PRODUCCIÓN Y LA DISCIPLINA DEL LEÓN ASIÁTICO.
 - DESPEGUE DE LAS GRANDES MARCAS Y ESTRATEGIAS JAPONESAS: APORTES A UNA MANERA DE HACER NEGOCIOS Y CONSTRUIR EMPRESAS PARA TODA LA VIDA.
- CHONGQING, LA CIUDAD MÁS GRANDE DE MUNDO: PUNTO DE CONVERGENCIA ENTRE EL MODELO POSMODERNISTA DE EMPRESA CHINA DEL SUR Y EL DE DESARROLLO DESCENTRALIZADO DE LA CHINA CONTINENTAL DEL NORTE

En lo sucesivo, esta obra entrega al lector además, cerca de 800 Notas, que contienen más de 200 referencias sobre información de la cultura asiática; también, cerca de 200, sobre temas disciplinares relacionados con el *management* global y asiático, economía y política pública aplicada.

Más de 300 obras bibliográficas y alrededor de 300 páginas oficiales de consulta en la red. Ello complementa el objetivo de brindar no solamente una obra centrada en los modelos empresariales de los 'Tigres Asiáticos' de primera y segunda generación, a lo que se le suman los modelos de Japón, la R.P.Ch. e India, sino ciertos datos que permitan acercarse de manera integral a este continente, su historia y cultura asociada a sus logros y evolución. Se trata de un aporte en aras de contribuir con un paradigma diferente para aplicar en el resto del mundo.



1) Nota del Autor: este texto, nos da una guía cronológica de hechos trascendentales muy propios de la economía y empresa japonesa. En su capítulo IV, escrito por *Yutaka Kosai* (investigador, catedrático japonés), determina esta fase histórica entre el periodo comprendido de 1945- 1973, como clave para la industrialización de productos con alto valor agregado; proceso diferente al encadenado por el sector empresarial militar propio, hasta antes del fin del conflicto mundial y que dio las bases para lo que después se denominó, como *El Milagro Japonés*. Yamamura, Kozo (1997). *The Economic of Modern Japan*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.

2) Nota del Autor: el término “Take Off”, se utiliza al hacer referencia a fases de la economía mundial, donde despegue la industrialización del *Hegemón* del momento, pasando de una producción artesanal, a una de gran escala a nivel general, como modelo productivo. Ojeda, Fernando (2004). Take off del León Asiático: ¿Recomposición del Centro EE.UU.- Japón-Unión Europea? o ¿China, el nuevo Hegemón por seguir? Revista *Vox Populi* No. 3, ISSN 1794-6298. Bogotá, Colombia: Universidad San Martín, Facultad de Finanzas y Relaciones Internacionales, p. 45

PREGUNTAS POR RESOLVER

- i. ¿Cuáles fueron los principios y el *management* complementario que rodearon la empresa japonesa entre las décadas de los años cincuenta y ochenta?
- ii. ¿Qué es y cómo se crearon los *Keiretsus*? ¿Hoy, continúa la división entre *Keiretsus* vertical y horizontal? ¿Qué diferencia hay entre uno y otro?
- iii. ¿Cómo y por qué se creó el MITI? ¿Está vigente actualmente? ¿Qué políticas en particular ha implementado en los últimos cinco años? ¿Cuáles de estas políticas sugeriría usted se deberían implementar en su país y por qué?
- iv. ¿Qué aportó al *management* del siglo XX y XXI, el Modelo Japonés?
- v. ¿Cuáles fueron las Empresas de pos guerra que lideraron el proceso de liderazgo mundial después de la Segunda Guerra Mundial?
- vi. ¿Qué estrategias y mercados facilitaron su posicionamiento global?
- vii. ¿Por qué la base de despegue de la industrialización de Asia, parte desde Japón?
- viii. ¿Cuál es la estructura de las Tecnópolis, como centro Urbano posmoderno?

LOS ELEMENTOS DIFERENCIADORES Y DINÁMICOS DE POSGUERRA 1945 – 1973:

Base de la construcción y posicionamiento de sus marcas globales

En este capítulo, se revisa cómo las empresas o Firms que posicionaron sus marcas, gracias a la calidad de sus productos, tales como: SONY, Toyota, Panasonic, entre otras, empezaron de la mano del Estado nipón, a construir un concepto de empresa, único; que seis décadas más adelante, se mantiene vigente y se constituye en un modelo empresarial mundial útil para mejorar o tomar como referente cuando de ideas estratégicas se habla.

De manera que aquí el lector, al igual que en el resto de textos de la colección de las Firms Asiáticas, encontrará información clara que da cuenta de estrategias empresariales, tácticas de marcas globales; además, el aporte sistemático e indivisible de un Estado, que no sólo apoya, sino que planea y verifica logros, incluso, tres, cuatro, cinco décadas después, de fijar metas y objetivos, que son la base de

nuevos cronogramas por seguir, a largo plazo.

Este aparte, cuenta con dos segmentos básicos. El primero, desde la firma de las capitulaciones por parte del entonces Gobierno Imperial y el *Juicio de Tokio (Tokyo Trial)* (3) y, el despegue de la ocupación de Estados Unidos. Bajo este periodo se presenta un reordenamiento del Estado, con una visión pacifista enfocada a la industrialización en sectores como el automotor y el de la electrónica entre los años de 1945 y 1952.

El segundo, caracterizado por un periodo de alto crecimiento, recogiendo los frutos de un parto empresarial de alto valor agregado y una economía más competitiva y descentralizada, que va desde la finalización de la ocupación de EE.UU en el año de 1952, hasta las antesalas de la gran crisis mundial del petróleo, en 1973.



3) Nota del Autor: más allá de ser un juicio de posguerra, que fue parte de las condiciones dadas por los aliados para integrarse a la comunidad internacional a quienes participaron en el conflicto armado de la *Segunda Guerra Mundial*, por parte de Japón, es el paso necesario y definitivo para la nación nipona, de construir un Estado de vocación pacífica. Shimbun, Asahi (1948, 13, noviembre). Editorial. "Heiwa Ketsui no Sekaiteki Hyogen". Tokyo, Japón: p. 1.

PRIMERA ETAPA

La ocupación de Estados Unidos entre 1945 y 1952

Japón quedó devastado luego del conflicto, sin el 44% de su capital industrial y el 42% de su riqueza; recibía 6 millones de repatriados, con 80 millones ya de sus habitantes que quedaron en el país tras la terminación la Segunda Guerra Mundial.

Para investigadores como *Abegglen*, *James C.* (1958), (4) era una época de escasez en todo, donde el mercado negro y la falta de control monetario dispararon los precios, con la ocupación de los aliados en cabeza de los EE.UU. y la pérdida de todos sus territorios de ultramar. (5)

Pensar en un panorama, donde no sólo la infraestructura y logística, asociadas a la movilidad de personas y mercancías, está en su mínima expresión y en algunos casos obsoleta; recibiendo un movimiento poblacional adicional importante (seis millones aproximadamente), lo que es propio de un hecatombe que únicamente, la genialidad, acompañada por la reorganización del Estado y de Firmas con una nuevo management y alta productividad en subsectores de un gran valor agregado, serán capaces de escribir en la historia, un logro sin precedentes como se desarrollará de aquí en adelante.

Este análisis, obliga a pensar en los roles que asumieron sus propios protagonistas: los trabajadores, la Firma (Empresa) y el Estado; hacia la búsqueda de un balance que permita identificar cuáles fueron sus aportes más representativos y movimientos dependientes e independientes e interrelaciones.

Así, en primer lugar, se encuentra el *Trabajador*, centro de la vocación productora y del *Modelo Japonés*.

El Trabajador. Es fruto de una sociedad que intenta retomar sus raíces culturales, que busca sus valores tradicionales, donde la filosofía de la cultura japonesa parte del anti-individualismo, donde su ética colectivista se fundamenta en el *Confusionismo*. (6)

Igualmente, es parte de una superación de los errores de la primera etapa industrial, que desde el periodo de la *Restauración Meiji* de 1867, hasta la caída de *Shogunato*; que dieron la base, de un Japón agrario-feudal, hacia uno, en una fase de despegue que impulsaría la industrialización o *Take Off*, marcado por el intervencionismo de corte militar y el despegue de las industrias de consumo interno. (7)

Frente al recurso humano y su relación con la Firma, esta se preocupa por la búsqueda de un trato cercano y duradero, entre los empresarios y trabajadores.

Es decir, durante este periodo, en todos los ámbitos de la Firma japonesa, el proceso de enganche del recurso humano es de por vida; salir de esta, es bajo condiciones consideradas como extremas.

A juicio de *Abegglen*, (8) igual se observa, un sistema núcleo de prácticas laborales, donde se garantiza un trabajo de por vida, sacrificando la productividad (proceso que se reversaría en el periodo siguiente, de altas tasas decrecimiento), elemento diferenciador y propio de una sociedad que busca

en las relaciones estrechas y duraderas *patrón-trabajador*, una forma moderna de salir de la crisis a todo nivel en el país. (9)

Las relaciones sociales y de desarrollo integral fueron igualmente pilares en este esquema. Sus jornadas laborales pactadas, eran procesos de formación integral continua.

Firmas como *Hitachi*, ejemplarizan estas nuevas relaciones: al comenzar la jornada de la mañana, los trabajadores se ubicaban cerca de las máquinas y con una melodía de fondo, se comenzaba una sesión de gimnasia. El cambio en las relaciones frente al recurso humano de posguerra, basadas además en la búsqueda perenne de las relaciones laborales, se explica para *Abegglen* en el avance lógico de llevar la sociedad Japonesa alrededor de una reconstrucción, que incluía al sector trabajador industrial. (10)

El proceso continuaba, con una reunión de equipos, donde cada líder de proceso productivo, hacía un recordatorio de lo(s) consejo(s) del día. Los mismos se centraban en el ¿cómo?, frente a la búsqueda de evitar problemas asociados a la producción.

El quehacer diario, se planeaba con una rigurosidad en el tiempo y un hincapié en la calidad, pues existía la conciencia de que el recurso humano que durante casi una década se había especializado en sectores industriales asociados a la industria militar o habían combatido, no contaban con habilidades y eran escasas, asociadas con nuevas industrias, que era por entonces, la idea de despegue tanto para el Estado de posguerra nipón como, para los EE.UU., que acompañaban por entonces estrechamente el proceso. (11)

La respuesta bajo esta óptica, son contratantes, que buscan mantener un proceso interno de formación liderado por trabajadores cualificados que encabezan el proceso de contratación de por vida, reconociendo desde entonces, primas de antigüedad, aplicable en todos los ámbitos de la empresa. También se creó desde el Estado, un marco legal complementario, desde el que sobresalen tres leyes que frente al trabajador y su visión a futuro en este modelo serán determinantes:

- La *ley Reguladora de las Relaciones Laborales*
- La *Ley de Sindicatos*
- La *Ley Fundamental del Trabajo*.

Los resultados de este despegue a la manera nipona, produjo una tasa de crecimiento del 60% entre 1945 y 1949, con la nueva clase sindical de posguerra, que en una relación de claro respeto hacia sus nuevos patrones, sirvió como base concertada de los contratos vitalicios. (12)

Cabe señalar, que como se hará ver en el siguiente ítem, referente a la empresa, el modelo japonés sobre lo que se gestionó en las Firmas de posguerra, denominado como *Keiretsu* (del cual se profundizará conceptualmente en el ítem llamado: *Segunda Era, ocupación de los EE.UU.* y la Nota de Japón No. 23, en su estructura tanto horizontal como vertical), traslada sus estructuras en materia de planeación, laboral, red de proveedores, e inclusive del movimiento del recurso humano, hacia una red propia *Intra-Firma*.

En la práctica, era management efectivo desde el traslado *Intra-Firma* del conocimiento y la experiencia, hasta los procesos de colaboración *Extra-Firma*; tanto con sus clientes, como con otros competidores.

Igualmente, al transferir esta mano de obra, se formalizaron a través de esta 'rotación', los contratos perennes y el conocimiento propio acumulado, bajo la experiencia y corrección continua de errores entre estas redes que se iban formando.

La Firma. Con la *Restauración o Reforma Meiji* (1867) y la terminación del *Shogunato*, se finalizaron más de 200 años del Feudalismo *Tokugawa* o como también fue llamado *Tokugawa Bakafu* (*Shogunato* o feudalismo japonés en el periodo 1600-1868).

Durante este periodo, se consolidaron las empresas bases, denominadas *Zaibatsu*, que eran estrictamente manejadas por familias; modalidad empresarial que se expandió y generalizó hasta terminada la Segunda Guerra Mundial.

Así pues, el desarrollo empresarial experimentó ciertas etapas que fueron marcadas por dos grandes conflictos armados de carácter mundial.

La Primera Era, periodo pre-guerra. Históricamente antes de la Primera Guerra Mundial, las *Zaibatsu*, se especializaron por subsectores; particularmente, la industria pesada militar. Como se explicó anteriormente, este modelo pre-guerra, mantenía una estructura multinivel, con producción diversificada que ampliaba su cobertura y subsectores de producción, por la vía de las adquisiciones y que, aprovechó los préstamos, que con tal fin adjudicó el Estado Imperial, como parte de la *Renovación Meiji*. (13)

Su control entonces, partía de una familia, que desde su apellido daba el nombre a estas Firmas; su gestión se caracterizaba por una estructura de corte vertical altamente jerarquizada.

Después de la primera década del siglo pasado, se consolidaron otros procesos hacia la formación de cadenas que adquirieron los grandes sectores productivos de Japón respaldados por familias; los cuales se especializaron por subsectores productivos, donde sobresalen los casos de:

- **Mitsubishi.** De propiedad de la Familia *Iwasaki*, despegó hacia el periodo comprendido entre 1917-1920. Sus subsectores fueron: de base industrial (construcción naval), primaria-minera (cobre, plata) e igualmente, de servicios (seguros, banca comercial) y finalmente, empresas de intermediación comercial.
- **Sumitomo.** Despegó en 1876, cuando nace el primer banco privado en la historia del país, el *Mitsui Bank*, además irrumpe en el sector industrial de capital a través de fábricas de maquinaria, que acompañó con una infraestructura propia y compleja de espacios dedicados al bodegaje. También incursiona con fuerza en el sector primario, en la silvicultura y minería, especialmente, en subsectores dedicados a la exploración y comercialización de metales como el cobre, la plata y la base de las calderas por entonces, alimentadas de carbón. (14)
- **Mitsui.** Fue la primera familia reconocida. Hacia 1673, se destacó como pionera en el despegue de grandes tiendas de artículos generales, en las ciudades de *Edo* y *Kyoto*. Desde su banca se dedicó especialmente, a dar préstamos e incursionó en la producción de productos químicos; también se interesó por la exploración y explotación de la minería y la comercialización, más producción de artículos para el hogar, como las cortinas. (15)

- Cabe resaltar que antes de la Segunda Guerra Mundial, en 1937, los *Zaibatsu* controlaban el 12% del capital de las empresas de Japón y al final de la guerra, este porcentaje, llegó a un 23%; es decir casi una cuarta parte del capital total. (16)
- Durante la ocupación de EE.UU. a Japón, los *Zaibatsu*, fueron desintegrados; la práctica de traspasar entre las familias, la compra de acciones con la que se generaba una red de participaciones cruzadas, terminó y muchos de estos títulos de valores fueron confiscados. Hacia el año de 1945, el nivel de producción de estas Firms, era cercano al que se tenía en el país, 15 años atrás. En consecuencia, a los antiguos fundadores se les prohibió continuar con estructuras empresariales similares a los *holdings*. Producto del conflicto, cerca del 40% de todas las plantas industriales y su infraestructura, incluyendo la de estos líderes, quedó destruida. (17)

La Segunda Era, ocupación de los Estados Unidos. Con la supervisión de EE.UU., la estructura industrial se canalizó a través de un *staff* supremo, producto de la integración político-militar que los aliados habían conformado; a este proceso se le llamo *Mando Supremo* (Supreme Commander of Allied Powers-SCAP), en cabeza del general americano *Douglas Mac Arthur* (1880-1964) parte del despegue de lo que luego se conocería en el mundo como el "Milagro Japonés de pos-guerra", que lo llevará a consagrarse como modelo de Empresa y Estado casi dos décadas luego.

En asuntos político-económicos, se decidió que el capital patrimonial representado en acciones de los *Zaibatsu*, fuese confiscado y redistribuido. (18)

La respuesta a esta reestructuración patrimonial, tuvo dos efectos:

- a. El primero, que tuvo que ver con la generación de *adquisiciones hostiles* que aconteció desde la década de lo cincuenta hasta los sesenta; entre grupos financieros a manera de centros bancarios de inversión como el *Fujo* (*Fuji Bank* 1864), (19) que adquirió el *Zaibatsu* llamado *Yasuda*, propiedad de la familia *Yasuda* siendo por entonces uno de los cuatro grandes conglomerados del Japón Imperial y el grupo DKB; (20) que y, a su vez, consiguió el *Zaibatsu Furukawa*. (21)
- b. El segundo efecto se generó con la creación de un grupo estratégico, operable por la vía de un consejo. Este fue denominado como *Sacho-Kai* y comenzó a reunirse en cabeza de jefes ejecutivos o *de presidentes de las empresas* o Firms; del cual hacían parte, tanto representantes de las familias dominantes, como los mismos dueños, muestra de ello: *Mitsui*, *Sumitomo*, *Dai-Ichi Kangyo-DKB*, *Sanwa*, *Fuyo* y *Mitsubishi* (Figura 1). Esta última estrategia, se acompañó de medidas típicas para el fortalecimiento de tales Firms que por entonces, consistieron en el cruce de ejecutivos, portafolios comerciales, préstamos monetarios. (22)

Su transformación final y consolidación, como base del modelo posguerra, producto del escenario antes explicado, fue el fundamento durante las primeras décadas después de la Segunda Guerra Mundial, para generar diferentes estructuras empresariales a manera de redes entrelazadas, lo que terminó en un modelo llamado *Keiretsu*. (23)

Sus modalidades estructurales inicialmente se centraron en el *Keiretsu* bajo las siguientes

modalidades, estructuras que se ampliarán más adelante. (Nótese los mismos en la Figura 1):

- **Keiretsu Horizontal o Yoko.** Son redes de grandes Firmas, oxigenadas por una firma bancaria, normalmente pertenecen a una gran familia.
- **Keiretsu Verticales.** Ante todo fabricantes, que cuentan con sus propias redes de proveedores o *kyoryoku-kai*.
- **Keiretsu Distribuidor.** Su fortaleza, es la venta al detal (*retail*) de productos pertenecientes a otros pequeños Keiretsus.
- **Keiretsus bajo estructuras de clústers.** Son zonas productivas, que cuentan además, con espacios lúdicos, a manera de parques para la diversión, ventas al detal (*retail*) y transporte masivo.

- Desde estos últimos, surgieron espacios con venta de productos de los propios Keiretsus, como en occidente, con puntos de ventas directas de la marca. Espacios, que luego se convirtieron con el tiempo, en puntos de ventas por departamentos, que contaban ya con sus propios parques de diversión, donde se situaron zonas bancarias, alimentados en materia de transporte, por ferrocarriles que llegaban cerca a estos minicentros.

Las reformas durante la ocupación de Estados Unidos, 1945-1952. Durante esta Segunda Era, se buscó corregir y apuntar a un nuevo *management*, fruto del proceso, surge el 'Hecho en Japón' o como luego fue reconocido en el mundo entero, "*Made in Japan*", que trajo consigo muchas transformaciones frente a la manera de hacer empresa en el mundo entero hasta nuestros días, muestra de ello:

1. Durante el gobierno anterior al modelo Imperial, el *management* estaba centrado en las grandes Firmas que por aquel entonces

se les llamó *Zaibatsu*. Para el caso, *Suzuki* -que se basaba en una estructura piramidal gerencial, trascendió a una etapa que buscaba crear un ambiente de transparencia y desconcentración del capital y de los mercados; en lo sucesivo, tomó medidas basadas en cálculos de cuotas de mercados, participaciones accionarias, etc. que apuntaban a los empresarios independientes que surgían, como un nuevo y alternativo grupo social,

2. Se prohibió que los bancos tuviesen participación accionaria en las empresas superior al 5% de las acciones en circulación, en tema normativo, estas medidas fueron el equivalente, a lo que dentro del *New Deal*, se creó con la Ley *Glass-Steagall* en 1933. (24)

La estrategia, buscaba evitar pirámides a manera de holdings en cabeza de los bancos familiares, a través de su relación financiera con los clientes y otras Firmas que acudían a estos en busca de recursos, para conseguir desembolsos especialmente préstamos. Cabe señalar que, la participación de las familias o clanes antes denominados *Zaibatsu*, en las Firmas, se mantuvieron en los libros, así como su poder en el mercado interno.

3. El sabotaje en el aprovisionamiento de materias primas, así como de las compañías de comercialización que manejaban gran parte de la distribución de las PYMES en Japón, truncan la colocación de productos por fuera del manejo de estos clanes; inclusive, su intervención en el resto de pequeñas empresas, llegó a sustraer el recurso humano especializado-estratégico, de otros pequeños competidores independientes. Lo que fue determinante en las PYMES que surgían como pequeños competidores autónomos.

Por ello, el General MacArthur (1880-1964), ordenó en 1950, la confiscación de estas acciones, con alguna compensación, la dismantelación de estos holdings familiares y una 'purga' dentro de los altos ejecutivos que pertenecían a estos cuerpos directivos, creando una escasez en este tipo de personal gerencial; tal fenómeno se extendió hasta mediados de la década de los cincuenta, luego de la intervención de los Estados Unidos en territorio nipón.

Como consecuencia de lo anterior, a las familias principales que dominaban tal espacio por aquel entonces, se les ordenó entregar sus participaciones accionarias y a cambio, recibieron bonos del gobierno japonés, no negociables, con vencimiento a 10 años (títulos de valor que, a la hora de ser redimibles una década más adelante, se afectaron por la alta inflación reinante).

Así pues, con tal fin se creó la Comisión de *Liquidación de las Compañías Holding* (sus siglas en inglés HCLC), incluyendo 83 holdings para liquidar. (25)

Sin embargo, algunos empresarios independientes o que habían fallecido durante el conflicto y que ahora eran sustituidos por una nueva generación, la comisión los identificó y como parte de una nueva visión, bajo una concepción más moderna se determinó que sus negocios no debían ser dismantelados. De manera que se dio paso hacia una nueva generación de empresarios y dirigentes.

Llamaron la atención casos como el del *Zaibatsu* dedicado al sector de los fertilizantes nitrogenados, la *Nippon Chisso Hiryo* (1908), cuyo fundador había fallecido en 1944 y producto de su reemplazo generacional, se marcaba el despegue con nueva

visión empresarial en la industria petroquímica nipona desde esta Firma.

4. Finalmente, la repartición accionaria favoreció en un 23% a ex empleados de los *Zaibatsu*. Estos, lograron participación accionaria con precios muy bajos, por un monto no superior a 30 mil yenes.
5. Los ex directores no podían adquirir más del 1% del paquete. Estas adquisiciones fueron la base del capital semilla de los nuevos negocios, de la posguerra, dando mayor pertenencia al proceso productivo encabezado por estos nuevos, innovadores y pequeños empresarios.

Es bueno resaltar hasta aquí, que part e del modelo tuvo desde entonces enfoques que permitieron trazar estrategias en conjunto, entre las Empresas o Firmas a manera de *Keiretsu*, y el Estado, tienen en cuenta la productividad, la calidad en los procesos tanto en lo público como en lo privado, la producción industrial y los salarios. (26)

Las Bolsas de Valores. Es importante observar que el liderazgo familia-*Keiretsu* oxigenó y rehabilitó esta fuente alternativa de recursos financieros desde el mercado de Capitales.

Según datos oficiales desde el famoso *Ministry of International Trade and Industry* MITI para 1945 la concentración accionaria en los *Zaibatsu* de las familias era realmente representativa:

- *Mitsui* contaba con 10 mil acciones en circulación, el 63,6% pertenecía a la familia o clan.
- Por su parte, el porcentaje de concentración accionaria familiar de *Mitsubishi* era

de 47,8%, que contando con filiales, sumaba su participación hasta un 58,6%.

- *Sumitomo* que en este caso llegaba a datos altísimos, contaba con una concentración accionaria familiar del 83,3%, que sumándole las filiales era ya de 100%.
- *Yasuda*, tenía una participación del 100%, es decir el total del capital accionario.

Ahora bien, este proceso de participación accionaria, además hacía visible una estrategia de propiedad cruzada que llama la atención: que las casas matrices tuvieran acciones en sus filiales y las filiales, acciones de las casas madres; lo que quiere decir, que en la práctica eran dueños "mutuos".

Luego, con la reasignación accionaria, esta pirámide accionaria se da por terminada. Los únicos activos de cada empresa son los propios (esto es, se prohíbe esa tenencia cruzada de acciones) y sus ingresos, son solamente aquellos que se generan, producto de sus operaciones en el negocio. Lo que fue útil para aclarar las obligaciones y derechos accionarios, así como las responsabilidades empresariales.

Sin embargo, el problema, fue que el número de acciones en circulación no disminuyó. Así, si una casa matriz tenía el 50% de acciones de una filial y esta a su vez, tenía el 50% de la casa madre, al reabrir la Bolsa en 1949, unas y otra hacían parte de una sola marca, haciendo caer su precio en el mercado secundario, en un 50%. Ejemplos en la práctica: lo ocurrido con los *Zaibatsu* filiales del banco de *Yasuda* y *Sumitomo*, que poseían la totalidad de las sociedades cartera de las mismas; *Mitsui Filial* poseía el 64% de *Mitsui Matriz*, *Mitsubishi filial*, poseía el 59% del *Mitsubishi Matriz*.

Así pues, parte del reordenamiento era para las bolsas. Lo que debía realizarse en un tiempo prudencial para rearmar sus estructuras junto a la de posesión accionaria de las antiguas *Zaibatsu*.

Por tanto, la *Bolsa de Valores de Tokyo*, administrada por la SCAP (la Comandancia Suprema de las Potencias Aliadas, al mando del General Douglas MacArthur) y el resto de bolsas, nueve más en ese momento, son cerradas en sus operaciones para septiembre de 1945, producto del reordenamiento antes descrito y la reasignación de patrimonio de los *Zaibatsu*. Sólo se reabren hasta el primer semestre de 1949, las sedes escogidas con tal fin: *Tokyo*, *Osaka* y *Nagoya*, que despegan en mayo de ese año.

Luego dos meses después, en julio, retoman el proceso, las sedes en las ciudades de *Kyoto*, *Kobe*, *Hiroshima* (casi sesenta meses después de recibir la bomba atómica), *Fukuoka* y *Niigata*; en 1950 se incluyó una sede más, en *Sapporo*, al sudoeste del país.

Esta apertura, significó entonces, para aquellos que habían comprado acciones baratas hacerse a un capital y, crear nuevas empresas y/o, tener a cargo los negocios de sus antiguos patrones.

Con todo, para evitar aglutinar nuevamente clanes, el SCAP ordenó que ninguna nueva empresa podía emplear más de 100 trabajadores (excluye el *staff* ejecutivo en cualquier rango, o en calidad de consultor, que antes perteneciese a *Mitsubishi Corporation* o *la Mitsui Bissan*); a pesar de estos mecanismos de esta última Firma, sus ex - empleados, alrededor de 7.050, lograron crear cerca de 140 pequeñas Firmas y hacerse cargo más tarde, de la casa madre. (27)

Así, el 77% restante del paquete accionario liquidado por la SCAP se trasladó a través de mecanismos como las subastas regionales, de corte especial, desde las cuentas o a favor de suscriptores.

Infortunadamente, el exceso de acciones, las poseídas antes de la guerra por filiales y casas matrices, más nuevas emisiones (30% en 1948, 17% en 1949, 5,6% en 1950 y 0,3% en 1951), subidas en las tasas de interés y los daños estructurales de las vías y las Firmas, provocaron una reapertura de la bolsa en 1949, con tendencia a la baja. (28)

La Ley Antitrust. Con su aparición se determina la base para la garantía que evita el establecimiento de marcas-familia, dominantes con complicidad del propio Estado, como sucedió hasta antes de la Segunda Guerra Mundial. Así se creó la *Ley Antimonopolio - Ley Antitrust*. Dictada por el SCAP.

De modo que, en 1947, se promulga esta norma, que en la práctica surge bajo el firme propósito "antipiramidal", que prohíbe la conformación de holdings; lo que significa que el 25% por lo menos de su capital, un cuarto de su patrimonio, debe estar representado por activos de otras empresas.

Así, en su defecto, las Firmas de razón financiera, se hacen a por lo menos el 5% de otras Firmas; aunque algunas aumentaron al 10% en 1953 (participación que fue revertida más de tres décadas después en 1987).

Por otro lado, en 1951 se reglamentó y unificó el sistema contable. Es decir, la Empresa japonesa empieza en el auge de poner en práctica reglamentos occidentales. Se centra especialmente, en el cálculo de las tasas de depreciación.

Sin embargo, como todo proceso nipón, este cambio fue de la mano, de una modificación en el Código de Comercio, refiriéndose al manejo y acceso de libros y sus registros por parte del Estado. Finalmente, se reconoció como *pequeño accionista*, a aquel cuya participación llegaba al 5% de capital total de la empresa. (29)

La creación de los Keiretsu. Esta conformación de empresa, es producto de dos etapas: (30)

1. Los primeros movimientos que redistribuyen la participación accionaria, iniciaron en la década de los cincuenta. Esta primera etapa, compromete ex-Firmas de las antiguas *Zaibatsu* en empresas-familias líderes como: *Mitsui*, *Sumitomo* y *Mitsubishi*; clanes-empresa, que además cuentan con bancos ligados directamente, para cada Firma-grupo familiar.

La segunda etapa, se desata en la década de los sesenta. Esta vez, a través de la naciente banca reorganizada de posguerra, que da luz a los nuevos *Keiretsu*; parte de estos cambios tiene que ver con las tres reorganizadas Firmas, que son pertenecientes a los antiguos clanes. Se trata entonces de: *Dai - Ichi Kangyo Bank (DKB-Bank, 1873)*, que ayuda a la formación del *Keiretsu* que tiene su mismo nombre; el *Fuji Bank (1864)*, que contribuye a la creación del *Keiretsu FUYO* y por último, el *Banco Sanwa (1954)*, que hace lo propio para crear el *Keiretsu* con su mismo nombre.

Todos ellos, despegan conformando nuevamente una red inter-empresarial bancaria. En esta etapa de posguerra, la especialización de subFirmas por gestión por

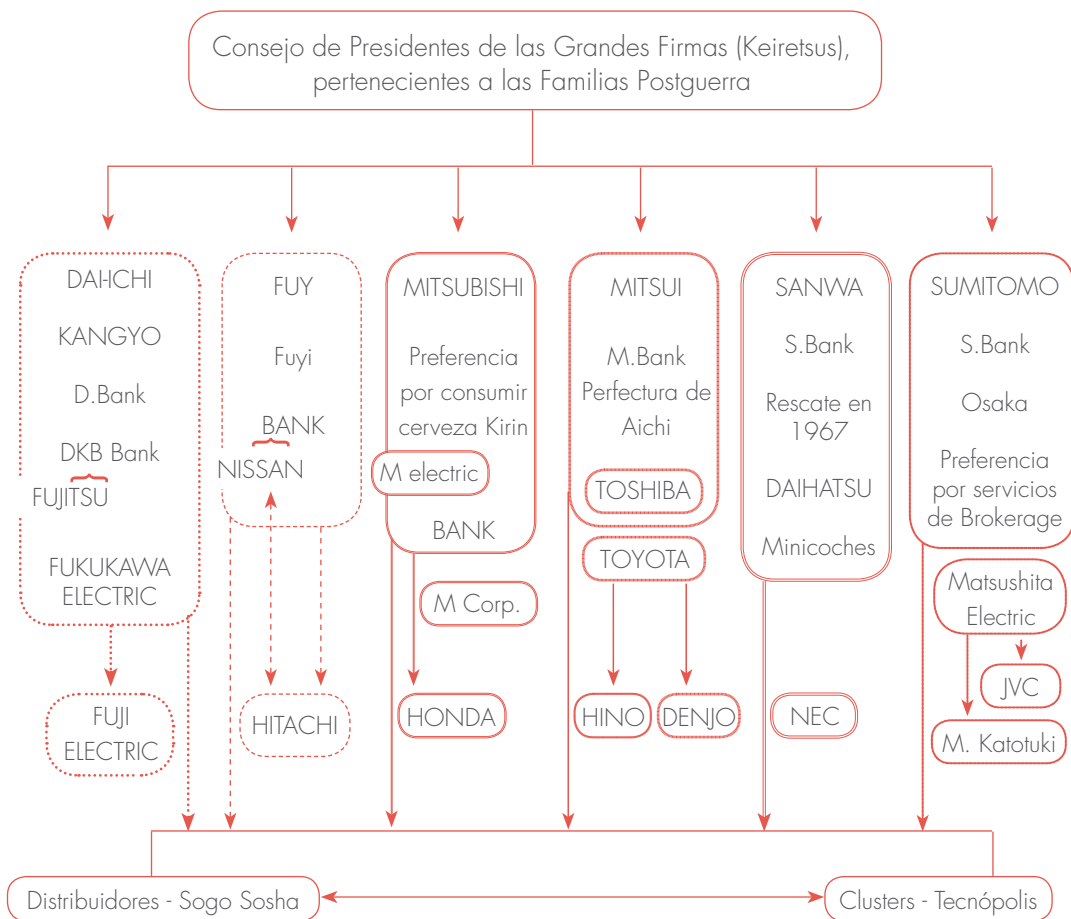
realizar se constituye en la base de este cambio.

Las Firmas mencionadas anteriormente, crean un ente especializado en valores o *gaisha kanji*, que busca, aparte de centralizar estas operaciones, hacer un seguimiento especializado frente a la adquisición de acciones, su conveniencia, y portafolio de negocios proyectados hacia el futuro. Es decir, en la práctica, no sólo de ventas y operaciones comerciales

vivirá la firma, sino de operaciones de portafolio.

2. Hay que diversificar las fuentes financieras, con adquisiciones de otros Keiretsus, pensando en nichos de mercado, proveedores, submarcas, acciones de otras Firmas, centros propios de investigación concentrados en la creación, posicionamiento en el mercado de los productos, servicios, procesos de alto valor agregado. (31)

Figura 1



Fuente: Fernando Ojeda, con base a bibliografía de subcapítulo de Keiretsus

El Yoko o Keiretsu Horizontal. En la jerga, también se puede decir, que se habla de la estructura empresarial, *lateral* o *No vertical*. En la práctica, es una relación de cooperación entre participantes de otras industrias, no sustitutas entre sí, que se encuentran administradas por un solo *Keiretsu*. (32)

A diferencia de sus antecesores, su composición tiende a ser bajo un concepto igualitario horizontal o de igualdad jerárquica; en materia de decisiones, renuncia a la verticalidad altamente jerarquizada de los *Zaibatsus*, donde exclusivamente una persona tomaba las decisiones de la empresa; así implicaría tiempo sacrificado y renunciar al segundo mando con poder de decisión corporativa.

En este punto, la oxigenación en materia de inversión y del plan estratégico, se le asigna a los bancos, que fueron la base y el oxígeno monetario en el periodo que le dio su origen. (33)

La conformación de un grupo inter-empresarial. Se contó con un grupo de presidentes de los *Keiretsus horizontales*, en principio conformado por seis miembros de los *Keiretsus*, más importantes: *Dai-Ichi Kangyo-DKB*, *Fuyo*, *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sanwa*, *Sumitomo*, presidentes de las Firmas, que realizaban sus reuniones en recintos de los bancos. (Figura 1, Consejo de Presidentes de las Grandes Firmas).

De ahí, resultaban gran parte de las estrategias de préstamos, conexiones, estrategias comerciales, acogidas en cierta medida por los bancos. Esta sinergia financiera-Estratégica-Táctica, entre Firmas horizontales, permitió entender del porqué, se les reconoció como grupos financieros o *Kinyuu Keiretsu*, e igual como grupos de Firmas o *Kiyuu Shudan*.

Ahora bien, conviene precisar que sus directivos gozaban de un alto rango de movilidad gerencial, frente a su gran número de accionistas, sin las antiguas presiones de grupos de accionistas provenientes de filiales o del propio Estado, como sucedía con los *Zaibatsu*. Otro elemento que facilita este proceso, tiene que ver con los porcentajes de acciones al público, pues son muy pequeños; lo que minimiza la influencia sobre las estrategias-tácticas corporativas, de manejos externos.

Luego, dado que el despegue comercial coincide en el mundo con un proceso lento de intercambio e incertidumbre política y económica, por la inseguridad propia de un periodo de posconflicto mundial, las grandes compañías comerciales o *sogo shosha*, aunque mantenían su rol en la búsqueda de flujos comerciales, también participaron en esta toma de decisiones, generadas desde los *Shacho-kai* o Consejo de Presidentes de Empresas. (34)

Así mismo cabe anotar el enfoque que a partir de este punto, la Empresa tiene frente al Recurso Humano, donde el valor que tenía la experiencia de los ancianos, ex presidentes de compañías e ingenieros con experiencia, como fuente de consulta y apoyo. Jamás se dejó de un lado sus aportes, ni se les relegó sin acondicionarlos como importantes referentes que contribuyeran a minimizar errores, en los que se incurrieron en el pasado.

Estos "sabios" podían provenir tanto de otras Firmas y/o trabajar en el rol de consultores como con sus antiguas empresas, haciendo parte de otros grupos de asesores, especializados por temas en subgrupos si fuese necesario. Lo que también se evidenció luego en el resto de modelos como un "hábito empresarial", como el de la República Popular China, Surcorea, etc.,

donde todas sus estrategias o tácticas, fueron resultado de experiencias exitosas o en el peor de los escenarios, de fracasos aprendidos por décadas, en periodos de bonanza y de profundas crisis, corregidos gracias a esta experiencia recogida durante décadas.

Los Keiretsu vertical. Aunque despegó hace seis décadas, como un aporte más a la estrategia empresarial global, se refiere a ese tipo de estructura que en occidente se conoce como *Supply Chaines*; de un esquema encadenado entre sí, donde se determina la formación de cooperativas de proveedores de un fabricante o *kyoryoku-kai*.

Así, su rol consistía en hacer parte de la cadena de abastecimiento de otros *Keiretsus* (*Toyota, Nissan, Honda, Matsushita y Nippon Stell, etc.*), en condición de subcontratistas, proveedores o como distribuidores (Figura 1, Consejo de presidentes de las grandes Firmas). A diferencia de los *Keiretsus horizontales*, su trasferencia es fuerte y profunda, al punto de promover a través de este traslado cruzado, una fuerte cohesión entre ellos.

Dentro de esta formación surgen nuevas empresas independientes, reforzando nuevas marcas y sectores con valor agregado, como en el eléctrico y automotor, con submarcas que a futuro serán globales como *Daihatsu, Nissan, Akai, Hino, Honda, etc.*

La tendencia piramidal de proveedores. En esta *Supply chaine* de posguerra *Made in Japan*, se generan diferentes niveles dentro de esta estructura empresarial resultante.

Por una parte, comienza un grupo élite de proveedores, denominados por ello como "estratégicos"; el proceso, se repite hacia

abajo con los proveedores de segundo nivel, tercero, etc.

Como emblema de este modelo, aún vigente, es el caso de la familia *Toyoda*; que mantiene el control en algunas Firmas de proveedores a través de la *Toyota Motors*, en un rango que oscila entre el 15% y 30% de sus acciones.

Que, a diferencia de los *Zaibatsu*, sus controles no superan el 50% del patrimonio accionario. Bajo este nuevo esquema, son las empresas independientes, que por iniciativa propia, se dejan arrastrar por el nombre de las antiguas Firmas que se mantienen todavía fuertemente posicionadas en la retina de los japoneses, tras la Segunda Guerra Mundial. Así pues, proceden selectivamente con algunas operaciones, ampliando con ello, el apoyo entre *Keiretsus*, sin perder la planificación e influir en el resto de firmas encadenadas como proveedoras.

Para el caso de *Toyota*, tal como se observa en la Figura 1, la Firma primero se encuentra en el gran *Keiretsu* de *Mitsui*; donde sus proveedores provienen de otro *Keiretsu* influyente, el de *Sanwa*; a partir del cual se alimenta de productos como piezas, personal, recursos financieros de Firmas como *Daihatsu* y del Banco de *Sanwa* respectivamente, bajo el esquema horizontal.

Por otro lado, desde su *Keiretsu* de primer nivel, obtiene recursos financieros de *Mitsui* y su banco; pero en materia de productos electrónicos, está cerca de *Toshiba*. En cuanto a sus proveedores de tercer nivel aparecen Firmas como *Hino* y *Denjo* las cuales manejan toda la operación, pero en el plano vertical; y cuenta además, con sus propias distribuidoras-comercializadoras (*Sogo Soshu*). También funciona

en su Tecnópolis, ciudad adaptada para vivir y trabajar, tal como lo hizo en su momento, TOYOTA, que creó su villa reconocida desde el 1 de enero de 1959, la cual se localizada en el norte central de la Prefectura de Aichi. (35)

La relación entre Keiretsus verticales y horizontales- cooperación cruzada. Esta condición se daba a través de relaciones flexibles, permanentes y de cooperación cruzada, que se manifestaban utilizando el capital patrimonial y el recurso humano; a partir del arrastre de las viejas marcas y los nuevos Keiretsus. Bajo este tópico se trasladaron entre sí tanto negocios importantes, como la adquisición de acciones. (36)

Esta modalidad se conoció como *cooperación cruzada*, que muy al estilo japonés creció y se reprodujo como sistema, principalmente, cediendo las Firmas entre sus trabajadores. Ahora, a las estructuras que operaban bajo este tipo de intercambio se les llamaba *Shukko* o transferencia de trabajadores entre Firmas de un mismo grupo.

En este sentido, los movimientos se hacían con Firmas o Empresas, de mayor a menor nivel; proceso que por demás también absorbía excedentes del recurso humano y era un paso por seguir, que facilitaba que estos trabajadores alcanzaran ciertas modalidades contractuales, con contratos de por vida.

En este último, en el nivel de trabajadores profesionales, sobresalieron los ingenieros; con varios objetivos por numerar: replicar y coordinar mejor los procesos exitosos observados entre las empresas y sus clientes; con base en la experiencia de cada Firma de donde provenía inicialmente este recurso humano. También corregir los mayores errores detectados en los procesos, para lo cual era necesario agilizar la

gestión de respuesta e institucionalizar el aprendizaje entre la red de Firmas, desde sus centros I+D+i, como un todo.

En la práctica, se establece una red donde se soportan, en cada especialidad, los Keiretsus verticales con los horizontales bajo una estructura de cooperación, repartición de costos y de riesgos, como por ejemplo, el caso de Toyota.

En consecuencia, estas redes entrelazadas estratégicamente manifestaron su liderazgo, a partir de diferentes modalidades, donde principalmente se destacan los *keiretsus* verticales con:

I. Consejos de Presidentes Empresariales.

El objetivo de estos cuerpos directivos estratégicos era planear el posicionamiento de marcas líderes, a través de filiales cruzadas con otros Keiretsus horizontales, que tuvieran accesos a centros bancarios provenientes de cada uno de estos conglomerados. (37)

II. Pertenencia simultánea, de un keiretsu vertical en los consejos presidenciales de los keiretsus horizontales.

Esta iniciativa buscó la solidaridad entre marcas, para no sólo acceder a estrategias compartidas entre conglomerados, sino que a la vez, pertenecer a los consejos de los otros Keiretsus horizontales, tal como se observa en la Figura 1: Consejo de Presidentes de las grandes Firmas.

Para entender tal proceso hay que observar el caso particular del Keiretsu vertical de segundo nivel, denominado HITACHI (1872). Esta Firma, simultáneamente pertenecía a los consejos presidenciales de DKB, Fujo y Sanwa. Es decir, no solamente

a una estructura estratégica, sino a tres al mismo tiempo. Lo que le permitió participar de tácticas y estrategias e inclusive, compartir las propias. Esta relación aseguró operaciones cruzadas bajo las modalidades antes descritas (proveedores, recurso humano, centros I+D+i, comunes, etc.) y mantener operaciones propias y exclusivas.

III. Las filiales cruzadas. TOYOTA (1937) es el ejemplo de una estructura empresarial que jalona esta otra opción de redes entrelazadas. De hecho, su *Keiretsu* vertical actúa como un *Mitsui Nomoku-Kai*; es decir, de la misma forma que un observador, el cual resulta determinante en la estrategia del *Keiretsu* horizontal (ver Figura 1). Pues cuenta a su vez, con una filial, *Daihatsu* (1907), ubicada en el *Keiretsu* horizontal, Sanwa.

Ello no sólo fue útil para estrechar las relaciones entre estos *Keiretsus* horizontales-verticales, sino para garantizar a este proveedor en procesos integrados, I+D+i, enfocados hacia la producción, el diseño, la comercialización, entre otros. (38)

IV. El posicionamiento de marcas líderes con filiales cruzadas (Figura 1, Consejo de Presidentes de las Grandes Firms). Las marcas que despegaron en estas primeras dos décadas después de la Segunda Guerra Mundial fueron: *DKB*, con *Fujij* *Fujitsu*, centradas en operaciones asociadas a la electrónica; de *FUY*, se encuentra en segundo nivel de *Keiretsus* como *NIS-SAN* (1933), enfocado desde entonces en la producción en el sector automotor, con autos y partes; de *MITSUBISHI*, como *Keiretsu* de primer nivel, se desprende el banco de su mismo nombre, y *HONDA* (1946), por entonces *Keiretsu* de tercer

nivel, con el desarrollo desde el sector automotor; de *MITSUI*, se ubican *TOSHIBA* (1875) y *TOYOTA* (1937), trabajando subsectores como la electrónica, autos y partes respectivamente; *SANWA*, con una filial de un *Keiretsu* vertical, es decir *DAIHATSU* (1907), desde el sector automotor y partes; finalmente *SUMITOMO*, con el Banco *Sumitomo* y *NEC* (1899), sectores financiero, automotor y electrónica, respectivamente.

V. Los nuevos sectores productivos-empresariales, de alto valor agregado e innovación. Desde entonces, el aparato empresarial nipón, marcó la tendencia en sectores con alto valor agregado, con subsectores como el electrónico y el automotor; además contó con fuentes financieras propias, a través de bancos pertenecientes a los *Keiretsus* horizontales de primer nivel. (39)

Tal estructura productiva, desde esa época les dio margen para maniobrar en la puesta en marcha de un plan de negocios. Sus consejos directivos de los que hacían parte sus "sabios" de las empresas los *Sacho-Kai*, donde tenían piso algunos presidentes de estos *Keiretsus* verticales como el de *HITACHI* (1872), lograron focalizar, integrar estrategias y proveedores para adaptarlos a la cultura organizacional y el mercado interno naciente; actuando como un grupo ante el Gobierno y frente al mercado internacional de productos de valor agregado, procedente de nuevas industrias.

Es decir, este modelo que luego se verá replicado en algunas estructuras de Asia, sobre todo, de países del sudeste como República Popular China, Surcorea, Vietnam o India en la Colección de las Firms Asiáticas, con textos que explican sus respectivos modelos

empresariales-, despegue inicialmente, con producción dirigida al mercado interno; proporciona conocimiento previo de proveedores, productos, management básico, recurso humano necesario y especializado, etc., para que más adelante, con niveles de escala importantes, despegue hacia fuera; es decir exporte, con Firmas-marcas robustas, con experiencia en sus productos, servicios y procesos. (40)

VI. La Banca Japonesa. Esta estructura, merece capítulo aparte, pues tal formación empresarial sobresale entre otras, pues cada grupo de primer nivel como MITSUI, FUY, SUMITOMO, SANWA, entre otros, cuentan con su propio banco; lo que favorece la cercanía entre las empresas de estos conglomerados de segundo, tercer nivel y sus consejos empresariales. Además, conviene señalar que se especializaron según las necesidades del país, ya sea en banca de consumo o de inversión.

Luego, el sector bancario en comparación con el resto de subsectores, no presentó una rígida intervención por parte de la SCAP. Por el contrario, al igual que la visión del antiguo régimen estatal de guerra, indujo este capital financiero y algunas veces técnico, hacia Firmas consideradas en ese momento como estratégicas para el proceso de reconstrucción del país. Su rol desde entonces, se centró en la nueva planeación del 'País del Sol Naciente', más allá del que tenía en periodos anteriores enfocado hacia holdings especializados en el manejo de acciones y propiedades piramidales en cabeza de los *Zaibatsu*. (41)

VII. La ley de crédito de largo plazo. Este periodo, tiene como uno de sus objetivos desde los Keiretsus de primer nivel y el propio

Estado, reorganizar el sistema bancario a través de adquisiciones y fusiones empresariales. Así, bancos como el *Tokio-Mitsubishi* (1880), *Yasuda* (1876, luego se le conoció como el banco Fuji), *Sumitomo* (1895) y *Teikoku* (1900), surgen como producto de la fusión de otros, para el caso, *Dai-Ichi* y *Mitsui*.

Sin embargo con la retirada de Estados Unidos en 1952, el mercado financiero mostró una predisposición caracterizada por la escasez de capitales financieros.

Y, como respuesta a esta coyuntura, se estableció la llamada *Ley de crédito de Largo Plazo*. La cual especializó a la banca de inversión y la de crédito, aparte para captar más capital financiero, dirigido a la inversión y consumo respectivamente.

Frente a esta primera modalidad se categorizaron los bancos, como el de '*crédito a largo plazo*'. Para su funcionamiento se dieron facultades para recolectar dineros, producto de la emisión de bonos, dejando de lado, la captación de depósitos por ventanilla como medio para capitalizarse.

VIII. Los bancos de crédito. Este tipo de entidades se especializaron en el mercado del consumo; así su fuente de financiación en esencia fueron los denominados como *Bancos Ordinarios*; los cuales, captaban a través de depósitos, pero a diferencia de la banca de inversión, no podían emitir bonos. Tras esta reestructuración dieron origen a tres importantes bancos de crédito, base más adelante para la reestructuración empresarial y en infraestructura del Japón de posguerra:

- o *El Banco de Crédito Nippon*
- o *El Banco Industrial del Japón*
- o *El Banco de Crédito.* (42)

Poco después de derogada esta ley, la gran mayoría de bancos pasaron a ser ordinarios, lo que contribuyó al fomento del ahorro familiar. Del lado individual, ya las nascentes necesidades específicas de inversión de cada Keiretsu, configuraron la tradición de generar en este sentido, relaciones de muy largo plazo con sus clientes bajo las dos modalidades, tanto de consumo, como de inversión.

De modo que, los bancos generaron una red de préstamos en cabeza de los cuerpos directivos de los conglomerados de primer nivel. Cuando los recursos no fueron suficientes, todos se encadenaban en préstamos bajo el riesgo o éxito del banco más grande, repartiendo los costos involucrados, con los otros agentes financieros encadenando de esta forma a los demás. (43)

Desde este punto, conviene destacar que, a través de asesorías, la banca institucionalizó la gerencia de estas Firms beneficiadas en la posguerra; de hecho, existieron casos en los que ejecutivos de tales entes financieros participaron de las juntas directivas de las Firms receptoras de recursos a manera de préstamos. (44)

En lo sucesivo, desde 1950, se crearon bancos de primer y segundo piso, para garantizar la ubicación y seguimiento de proyectos de inversión asociados a la recuperación de sectores clave de la economía. Así mismo, se especializó la política pública en una banca de fomento que buscó desembolsar dineros a tasas de interés bajas y plazos de largo plazo en el pago a

subsectores productivos específicos; y otra, para la comercial, asociada especialmente al ciudadano “de a pie”, que busca préstamos para el consumo. En ese sentido, aparecieron desde el Gobierno:

- o El Banco de Desarrollo de Japón (JDB)
- o La Corporación Financiera de la Pequeña y Mediana Empresa
- o El Banco Japonés de Exportaciones e Importaciones.

En 1951, se determinaron las reglas en materia cambiaria a través del establecimiento del mercado de divisas y un control de cambios, garantizando así los pagos de deudas contraídas especialmente en importación de maquinaria y equipos, como parte del llamado *Plan Dodge*, del cual profundizaremos más adelante. (45)

El rol del Estado, en la economía japonesa de posguerra

Este periodo se centró en la institucionalidad, reorganización, búsqueda de la competitividad y bases para el cubrimiento de despegue, de las necesidades básicas, de la población de posguerra, en un país que para 1945 tenía más de 13 millones de desempleados.

Las ayudas por parte de Estados Unidos llegaron a un monto de USD\$1,9 mil millones durante el periodo de ocupación. Cerca del 59% fue en alimentos, 15% en insumos industriales y 12% en equipos de transporte. Para darle corte a los vestigios aún, de servidumbre y apropiación de tierras baldías, se hizo una reforma agraria, que permitió compra de tierras a quienes se ausentaban de las mismas, trasladando estas propiedades de no más de un *choobu* (0,992 Hcs.), a quienes

se veían obligados a tomarlas indefinidamente en arriendo y ahora iban a ser terratenientes pequeños con el compromiso de cultivar. (46)

En consecuencia, dos planes de acción desarrolló el Gobierno para superar este período de cambio:

1. El Plan de Producción Preferencial.

El mismo se desarrolló durante los años comprendidos entre 1946 y 1948 conocido como *Keishan Seisa Koshiki*. Desde este se detectaron dos sectores que serían la base para el despegue del resto de la economía: el siderúrgico y carbonífero. Ambos, durante tal período, recibieron un trato preferencial en materias primas y recursos financieros.

Buscando una sinergia, el carbonífero recibió acero para su infraestructura y el de acero recibió carbón, para generar energía. Los dos sectores mineros, fueron fundamentales para la industria pesada y petroquímica en la siguiente fase del modelo empresarial, del cual se hablará más adelante y que fue de alto crecimiento.

Ahora bien, el Gobierno, ante las medidas que adoptó el plan en materia de precios y reducción de índices inflacionarios por escasez, generó un estricto control de precios, con la implementación simultánea de subsidios hacia sectores jalonadores o líderes (como el carbonífero); también intervino en la asignación de insumos y maquinaria importada y la atribución de créditos; con ello se volvió a valores de mercado de insumos y bienes finales cercanos a los mostrados un año antes de la guerra.

2. El Plan Dodge. Con el ánimo de contribuir con la estabilización macroeconómica del país nipón, desde 1949 hasta la

ocupación de Estados Unidos, se desarrolló el *Plan Dodge*. Proyecto que como lo explicaba su creador, el exbanquero americano y asesor económico de posguerra en Alemania, Joseph M. Dodge (1890-1964), se trataba de un proceso de disciplina económica, para luego administrar abundancia.

En ese sentido, la propuesta apuntó a los siguientes objetivos: control de precios incluyendo los salarios y su efecto en la inflación; limitación en la expansión del crédito; equilibrio presupuestal; incremento en la producción interna dirigida a subsectores productivos de alta calidad y valor agregado; racionamiento energético -un elemento muy asiático, que fue replicado particularmente varias décadas después desde el Modelo Surcoreano, a través de sus planes quinquenales-; también, promover crecimiento del país basado en ahorro interno de su población; reducción de subsidios, suspensión de nuevos préstamos; eliminar el sistema de múltiples tipos de cambio, dejando sólo uno fijo, que fue anclado o fijado al USD, en principio por un valor de USD 1 = ¥ 360, decisión que se mantuvo hasta 1971; lo que evitó efectos revaluacionistas o devaluacionistas, que afectarían desde esa perspectiva, las exportaciones y su competitividad artificial de las exportaciones japonesas. (47)

3. La nueva constitución de posguerra.

Entró en vigor el 3 de mayo de 1947. La reestructuración del '*País del Sol Naciente*' posguerra, significó cambios promovidos por el Gobierno de intervención en cabeza de Estados Unidos, avizorando un Japón democrático que también buscaba su internacionalización.

Con tal objeto, se determinó la libre elección del parlamento y el sufragio universal

para los adultos, a lo que se le sumó un código civil que consagraba la igualdad entre el hombre y la mujer. Además, se permitieron las libertades frente a la convocatoria de reuniones, expresión y asociaciones (sindicales) más, la libertad de culto, por ello se abolió el sintoísmo (o *shintō*, religión originaria del Japón), como religión oficial. (48)

4. La Misión Shoup. Con el fin de analizar y proponer un sistema tributario de posguerra, el gobierno de transición americano, invitó al profesor de la Universidad de Columbia *Carl Shoup* (1902-2000). Quien sugirió el desmonte del sistema tributario de siglo XIX sobre individuos y corporaciones.

Este tributo, tenía concentración de cobros y era muy costoso administrarlo. Se propuso entonces, manejar este proceso tributario bajo dos criterios: el de equidad y eficiencia. Frente al primero, se planteó un trato igual para aquellas personas con capacidad de pago (equidad horizontal) y tratos diferenciales, para asegurar más progreso con respecto a personas diferentes (equidad vertical).

En cuanto a la eficiencia, se trató de un máximo beneficio al menor costo; con lo que se evitaba un exceso de gravámenes (eliminar la declaración de impuestos al 80% de japoneses) y un gasto público ineficiente. Firmas que presentasen detalladamente sus declaraciones, podrían premiarse al subsidiarle parte de las depreciaciones de las máquinas y equipos a futuro.

Propuso además, el impuesto al "Valor Agregado" a favor de los gobiernos locales, revalorizar la tierra, el capital fijo y un impuesto al patrimonio que fue derogado con la terminación del Gobierno de Estados Unidos (1952) en el Japón. (49)

5. El proceso Deming. Este periodo en Japón se marcó de la misma forma, como el despegue de nuevos conceptos del *management* que luego se trasladarían y se adaptarían a Europa y los Estados Unidos - modelo por imitar, desde la década de los setenta en el mundo.

Tal proceso arrancó con ocasión de la invitación que le hicieron a la *Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE)*, creado en 1949, para desarrollar y difundir toda la gestión en el país relacionada con Control de Calidad. De ahí que al Señor *William Edwards Deming* (1900-1993), se le recibió hacia el año de 1950 en Tokyo, con el fin de impartir unas charlas sobre *PDCA* o *Ciclo de Deming*, causas de las variaciones, vigilancia de los procesos con "cuadros de control", *el control estadístico del proceso (SPC)* y conceptos de calidad.

Los seminarios eran de ocho horas diarias, durante dos meses dirigidos a los administradores e ingenieros y ejecutivos de primer nivel. Gracias a estos cursos, la empresa japonesa en despegue, introdujo estos conceptos e impulsó otros que a continuación se enumeran y que fueron la base del *management, Made in Japan*, de alta calidad que sentaba en este periodo sus bases e identificación propia y estaba por despegar exitosamente. (50)

- **El Círculo de Deming.** También llamado *Círculo de Gabo* o *Espiral de Mejora Continua*. Su enfoque, el garantizar una mejora continua de la calidad, según los preceptos de *Shewhart Walter* (1891-1967). (51) A este círculo se le conoce por el Acrónimo de *PDCA*, que quiere decir:

o *La P de Plan.* Se establecen objetivos y procesos para lograrlos.

- o *La D de Do*. Hacer: Poner a funcionar los nuevos procesos, recomendados en pequeña escala.
- o *La C de Check*. Verificar: Periódicamente y sistemáticamente recolectar datos para analizarlos y referenciarlos con respecto a objetivos y ver mejoras o reveses, tener documentos de resultados.
- o *La A de Act*. Actuar: si al realizar check se detectan errores se debe realizar otro PDCA con mejoras programadas, si es un éxito, el proceso debe implementarse a gran escala y si son grandes e insuperables errores, debe abandonarse las modificaciones del proceso. (52)

6. La Política Keynesiana selectiva. Por su parte, el Estado también contribuye con el modelo empresarial, particularmente con infraestructura que permite la movilidad y por este camino, mayor competitividad de lo producido, disminuyendo los costos de traslado de la mercancía.

De manera que, el gasto público por parte del Estado, en materia de industrias,

se enfocó en la reconstrucción de aquellas, en las que históricamente se venían desarrollando algunas ventajas competitivas-comparativas -a través de un conocimiento técnico, logrado desde antes de la guerra y en algunas industrias como la de la porcelana y textil; a partir de lo que se consideró la primera ola industrial generada en el periodo *Meiji*.

Por ello, los recursos a manera de subsidios se ubicaron principalmente, hacia las industrias del carbón, el acero, el hierro y uno que destaparía la capacidad investigativa: el agroindustrial, avanzando en la producción de fertilizantes.

Así, en la reorganización ministerial se buscó desde entonces, ajustarse a posibilidades en el sector internacional. En consecuencia, para 1949, el *Ministerio de Comercio e Industria* se convirtió en el *Ministerio de Comercio Internacional e Industria (Ministry of International Trade and Industry MITI)*, base estratégica de la reestructuración del estado con un modelo innovador y competitivo hacia afuera.



4) Nota del Autor: este escritor de nacionalidad estadounidense, nació en Michigan en 1926. Fue docente e investigador, cuyos trabajos reconocidos se centran en el tema japonés bajo su óptica empresarial y económica. Al haberse graduado en la famosa Universidad de Harvard e incorporado al servicio del ejército americano, viaja con la Tercera división al Japón, en calidad de miembro de la *Strategic Bombing Survey* USSBS en 1945.

Diez años más tarde, vuelve al País del Sol Naciente, como investigador de la *Fundación Ford*. Sus trabajos se centraron en la industria japonesa y el recurso humano.

En 1963, fundó la *Boston Consulting Group* BCG y estableció en EE.UU., una Firma de representación de marcas japonesas, en el año de 1966.

Luego hacia 1982, se queda a vivir en el país nipón, con su esposa de nacionalidad japonesa y adquiere dicha nacionalidad en el año de 1997, falleciendo diez años después.

Sus trabajos se centran en el tema de este periodo de despegue industrial posguerra; entre sus obras vale resaltar: *The Japanese Factory* (1958), *Big Business in America* (1955), *Kaisha, the Japanese Corporation* (1985), *Sea Change: Pacific Asia as the New World Industrial Center* (Free Press: 1994), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values* (Palgrave, Macmillan: .006). THE FOREIGN CORRESPONDENTS CLUB OF JAPAN. *Memorial Evening for James Abegglen and Sen Nishiyama*. Website Oficial de THE FOREIGN CORRESPONDENTS CLUB OF JAPAN. Recuperado de:

<http://www.turning-japanese.info/2012/06/profile-of-naturalized-citizen-james-c.html>

5) Abegglen, J.C. (1958). *The Japanese Factory*. Glencoe Ill: Free Press, pp. 1-11, 130.

6) Nota del Autor: el *Confusionismo*, tiene desde su maestro *Confucio* (Maestro Kong, 551 a.C.-479 a.C.), el desarrollo de una filosofía que se centra en lo moral y en la política. Su mayor interés: hacer prevalecer orden en el Estado y formar hombres en la virtud: “No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a Ti”. Se centra documentalmente, en los escritos llamados *Anales de Primavera y Otoño*.

Luego sus discípulos retoman con *Analéctas*, el sistema moral, en *cuatro libros clásicos* (*Shu*) y de los Cinco Cánones (*King*). Además, determinan los principios de conducta basados en el respeto a los ancianos, culto a los muertos, la caridad y tradiciones en la filosofía gubernamental oficial, que busca la vida serena, la paz interior.

Frente a la cultura, su concepción del cosmos tiene tres elementos: *tierra, cielo y hombre*. Por estar de terceras, el hombre rinde culto y ofrece sacrificio a los dos anteriores. La peor de las pasiones es el egoísmo. Además, se busca siempre, el desprendimiento o el *no egoísmo*. Las virtudes cardinales son: benevolencia, rectitud, corrección (respeto, humildad, deferencia), conocimiento y buena fe. Las virtudes de relación, deben transmitirse de generación a generación, de Soberano a Súdito.

7) Nota del Autor: este fue un periodo reconocido, como el de *preguerra*, comprendido entre los años de 1867 y 1912, haciendo referencia a la Primera Guerra Mundial, hasta la muerte del Emperador *Mutsu-hito*, primer Emperador *Meiji*. Este último soberano, llamó su reinado *Meiji*, que significa: “El gobierno de la luz”. En este cambio se le transfirió el poder de jefe supremo y único del *Shogun*, al Emperador.

Cabe señalar que hacia el año 1000, el *Shogun*, era considerado como el Jefe supremo del ejército, luego del siglo XII hasta esta reforma, fue el gobernante de facto del Estado, con autoridad militar, judicial, civil y diplomática. Se le reconoce a este emperador, por ser el primero en Oriente-Asia, en buscar aplicar los principios de la primera era de la industrialización y abrir las puertas a occidente.

Este proceso, de eclecticismo de estatal, copia las bases de la estructura de algunos Estados, por entonces reinantes en Europa: estudia y aplica el código penal francés y su base en materia de organización militar; el sistema educativo alemán, así como también, la estructura de su ejército; la ingeniería naval, sistema ferroviario, telégrafo, obras públicas, industria textil y la forma parlamentaria inglesa.

Se acompaña el proceso, de la primera Constitución de Japón (llamada *Seitaisho*), instituida en junio de 1868, donde se establece la división de poderes y los derechos del pueblo japonés. Nace de esta reforma, el Ministerio del Interior en 1873, desde donde se asignan los gobernadores y se gestionan todos los



procesos que tienen que ver con la administración local.

En la década siguiente al comienzo de las reformas, entre los años de 1870 a 1880, se permite la presentación de las personas con traje occidental en ceremonias oficiales, se crea un sistema de enseñanza obligatoria y se adopta el calendario Gregoriano (que en 1582 había sustituido el Juliano en Europa y hoy es casi universal).

Por otra parte, se implanta un sistema monetario con moneda única, llamada *Yen*, gracias al *Acta de la Nueva Moneda* en 1871, dejando de lado el sistema regional feudal independiente. Luego en 1897, se pasó al *Patrón Oro* (donde la emisión de dinero, estaba respaldada por su equivalente en oro por el Banco de Japón), estableciendo desde entonces, al Banco Central o *Banco de Japón*, como el único en esta materia, con un gobernador a cargo.

En materia fiscal, a partir de 1873, los impuestos se cobran de manera individual, dejando de lado el sistema de pago colectivo o de aldeas, en moneda, no en especie, con destino al Estado. Ello implica dejar prácticas propias del feudalismo (*Shogunato*), que reinaba localmente desde el siglo X, hasta esta reforma del siglo XIX; en razón de ello, se va a abolir el pago al *daimio*. Desde entonces, se generó una estrategia de Estado en materia industrial. Ello, despegó con la creación del Ministerio de Industria en 1870.

A partir de este periodo, se inicia una estrategia llamada '*Revolución industrial desde arriba*', que consistía en la escogencia de unas industrias estratégicas, encabezadas por las relacionadas con armamento y arsenales de municiones, proceso empresarial que lo consolidaría hacia la industria de aeronaves, entre la Primera y Segunda Guerra Mundial.

Luego, esta potencialidad industrial lo llevó a conflictos con sus vecinos: por la posesión de territorios como Corea, Taiwán, la isla de Pescadores en la península China de *Liaotung*, desde donde se generó un conflicto con China, entre los años de 1894-1895.

Más adelante, su visión expansionista basada en parte, por su industria nacional de las armas, lo llevó a un conflicto con la Rusia del *Zar*, entre los años comprendidos 1904 y 1905. Nuevamente, esta opción de Estado expansionista, en 1905 le permite establecer un proteccionismo en Corea, que termina por anexarla a su territorio en el año de 1910.

A partir de este proceso fue donde fortaleció su carácter imperialista, respaldado por su fructífera industria armamentista, acordó un reparto de *Manchuria* de la entonces *China Imperial*: norte y el oeste para la Rusia Zarista y el resto del territorio para Japón imperial.

En 1914, le declara la guerra a Alemania, entrando de lleno en la Primera Guerra Mundial. Por tanto se entiende, que gran parte de sus recursos humanos y financieros desde entonces, se aplicaron y especializaron en el desarrollo de esta industria y cambiaron el rumbo de la sociedad hasta la *Segunda Guerra Mundial*.

En lo sucesivo, otro sector que despegó, fue el de la industria textil, utilizando como insumos básicos propios de sus ventajas comparativas milenarias, la seda y el algodón, es decir no desperdició ese *Know How* histórico de sus pobladores y fortaleció proyectos de Firms enfocadas a esta producción.

En materia de industria pesada, se dio apoyo desde el Estado a la relacionada con la minería: se centró en *commodities* como el carbón, la plata y el oro. Desde entonces, se establecieron planes de ejecución y construcción de puertos marítimos.

A partir del año de 1880, a través de subasta de tipo público, muchas de estas Firms ya posicionadas en el ámbito regional, local, en los subsectores como textil (hilados, tejidos), los arsenales de municiones y del siderúrgico, por esta vía, llegaron a ser posesión de las grandes familias, como *Mitsui*, *Mitsubishi*, etc. Takahashi, Kohachiro (1986). "Del Feudalismo al capitalismo". Barcelona, España: Ed. Crítica.

8) Nota del Autor: desde el punto de vista de este Autor, existe una etapa de *desarrollo tardío* para Japón, donde las tradiciones culturales y la superación de errores históricos, dan pie a esa visión de país, centrado en un nuevo modelo de empresa y de Estado. Op. Cit. Abegglen J.C. (1958).

9) Nota del Autor: un documento realizado a comienzos de la década de los setenta sostiene que en el



periodo considerado de alto crecimiento para el país y que se tocará más adelante en este documento dedicado al modelo empresarial japonés, años 1952-1973, esta piedra angular relación Patrón-Trabajador, se sostuvo y fue elemento primordial del éxito nipón. Dore, RP (1973). *British Factory Japanese Factory: The Origin of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley, E.U.: University of California Press, pp.15-20.

10) Nota del Autor: *Hitachi*, se fundó en 1910. Desde el periodo de reestructuración pasada la *Segunda Guerra Mundial*, ha generado bases de ensamble e innovación en *Chiyoda* y *Tokio* principalmente. De modo que, uno de sus enfoques ha sido establecer un aparato productor, centrado en equipos eléctricos e insumos de alta tecnología para otras fábricas, hoy con productos como semiconductores y circuitos integrados. HITACHI. Website oficial de HITACHI. Recuperado de: <http://www.hitachi.com/about/corporate/history/>

11) Op. cit. Dore, RP (1973), p. 26.

12) Ouchi, William (1982). "Teoría Z". Ciudad de México: Fondo Educativo Interamericano.

13) Nota del Autor: una adquisición, es una modalidad de alianza estratégica entre firmas. En la misma una Firma adquiere o absorbe otra. De acuerdo con el interés estratégico de la primera, puede mantenerse la Firma o marca original o simplemente desaparecer a, dado que esta ya le pertenece por completo.

Ahora, se le denomina *alianza hostil*, pues se considera que se hace por subsistencia en el mercado, por no perder todo el capital al dejarse absorber o, por entregar parte de una cadena de distribución o, un nicho de mercado muy fiel a esta marca adquirida o, una combinación parcial o total de todos los factores anteriormente mencionados.

14) Sumitomo Group Public Affairs Committee. A Business Spirit Still Alive and Well After 400 Years. Website Oficial de Sumitomo Group Public Affairs Committee. Recuperado de: http://www.sumitomo.gr.jp/english/history/s_history/business_sp02.html

15) Odagiri, H. (1996). *Technology and Industrial Development in Japan*. Oxford University Press, pp. 72-73.

16) Imai K. & Komiya R. (1994). *Characteristics of Japanese Firms, Business Enterprise in Japan: Views of Leading Japanese Economists*. Cambridge, MA: MIT Press, pp. 19-37.

17) Podolny, Joel M. & Karen L. Page, (1998). "Network Forms of Organization." *Annual Review of Sociology* 24:57-76.

18) Nota del Autor: la ocupación de EE.UU. a Japón en periodos de posguerra, fue durante los años de 1945 a 1952. La misma, tiene algunos elementos propios de comentar y que explican parte del proceso de despegue de las Firmas y del Estado japonés, terminada la Segunda Guerra Mundial.

Luego del bombardeo atómico a *Hiroshima* -el 6 de agosto y *Nagasaki*, tres días después, el 9 de agosto de 1945-, que terminó cinco días más tarde de la última bomba, el 14 de agosto, con la capitulación incondicional del Emperador *Mutsu-hito Hirohito* (1901-1989), quien ejerció como el Emperador No. 124 de Japón desde 1926 hasta su muerte en 1989. El 2 de septiembre, se firmó en Tokio una carta de rendición. Las fuerzas aliadas, en cabeza de EE.UU. ocupan Japón, con contribución de Nueva Zelandia, Australia, el U.K. y la llamada por entonces, *India Británica*, (país modelo de negocios y de Estado hoy en día, que se tratará en el documento de esta colección, dedicado al Silicon Valey Indio: *Bangalore*).

De manera que el entonces presidente americano *Harry Truman* (1884-1972), nombra al Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas (SCAP), el General *Douglas MacArthur* (1880-1964), como supervisor máximo en el proceso de ocupación de Japón, luego se le denomina al General como *Gobernador Militar de Japón* (Islas principales: *Honshu*, *Hokkaido*, *Shikoku* y *Kysshu*) más, las islas consideradas inmediatamente circundantes de estas.

En lo referente a las denominadas como islas periféricas, estas quedaron a cargo de: URSS, con Corea



del Norte, Isla de *Sajalín* e Islas de *Kuriles*; República de China con *Taiwán* e Islas *Pecadores*; finalmente EE.UU., sobre Corea del Sur, *Okinawa*, *Islas Ogasawara*, más las posesiones que al momento mantenía Japón en Micronesia (Pacífico Oeste y comprende un grupo de Islas en Oceanía como *Guam*, *Wake*, *Kiribati*, etc.).

Se crearon órganos temporales de supervisión internacional de la toma de Japón, como la *Comisión del Lejano Oriente* y el *Consejo Aliado para Japón*. Igualmente se crea una nueva Constitución para Japón, buscando que esta versión de Carta Magna, bajo la ocupación de los aliados, garantizara el paso de una monarquía absoluta militarista, hacia un sistema de democracia liberal. Por ello, se le reconoció por entonces desde occidente, como la *Constitución de la Paz* o *Constitución de Po-guerra*, que fue un paso determinante frente al Estado naciente y la nueva imagen de un Japón ante el mundo, diferente, no expansionista, ni militarista. La misma fue creada dos años después de la ocupación. Cuenta en esencia con alrededor de 5 mil palabras y 103 artículos, sin enmienda significativa a la fecha de hoy. Con tal documento se concibe el Estado de Japón, con un sistema parlamentario de gobierno, garantizando los derechos fundamentales.

La Carta máxima resultante, establece entonces, que el Emperador de Japón es: "...el símbolo del Estado y de la unidad de la nación." La Constitución no le adjudica al Monarca el rol de Jefe de Estado.

Su apelativo como *Constitución de la Paz*, se debe a que de manera explícita en su artículo noveno renuncia el país en su derecho a la guerra, más su disposición de *jure*, que refiere al reconocimiento a la soberanía popular en relación con la monarquía. Kishimoto, Koichi (1988). *Politics in Modern Japan*. Tokyo: Japan Echo, pp. 7–21.

19) Nota del Autor: esta Firma, surge de su fundador *Zenjiro Yasuda*, que en el año de 1864, funda una tienda llamada *Yasuda-ya* o *la Casa de Yasuda*. Gracias a las políticas del periodo *Meiji*, este empresario en 1880, con un capital desembolsado en préstamos del nuevo Estado japonés, crea el *Banco Yasuda*. En virtud de compras a manera de adquisiciones de pequeños bancos regionales, a finales de la década de los años veinte contó con 211 sucursales y más de 3.700 trabajadores, en todo el país. Para 2002, pasó a llamarse *Mizuho Corporate Bank*. FUJIBANK. Website oficial de Fuji Bank. Recuperado de: <http://www.hitachi.com/about/corporate/history/>

20) Nota del Autor: fundada por el industrial japonés *Shibusawa Eiichi* en 1873. Sus siglas significan *Dai-Ichi Kangyo Group*, el grupo DKB, surgió como el brazo del Banco *Dai-Ichi Kangyo*. Se convirtió en la primera compañía anónima oficial del país. Hasta 1883 emitió su propio dinero, tarea que de manera exclusiva vino luego a realizar el Banco Central del Japón.

Es un caso interesante de acercamiento entre países y propio de la búsqueda de la occidentalización de los negocios de Japón de finales del siglo XIX. En 1884, el Banco *Dai-Ichi* estableció un acuerdo con la *Dinastía Joseon de Corea*; a través de este, se creó, el Banco *Dai-Ichi de Corea*, conformándose como brazo de *Dai-Ichi en Corea*.

Desde entonces, no sólo emitió billetes, sino luego de facto, se convirtió en el *Banco Central de Corea*, proceso que duró hasta 1904. En pleno conflicto mundial y producto de la dinámica de alianzas entre *Zaibatsus*, en 1943, se fusiona con el conglomerado familiar *Mitsui* conformando el llamado *Banco Teikoku* o *Banco Imperial del Japón*.

Desde 2001, se convierte en *Sumitomo Mitsui Banking Corporation*, luego de procesos de alianzas y reconfiguración empresarial. SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION. Website oficial de SMBC. Recuperado de: <http://www.smbc.co.jp/global/>

21) Nota del Autor: fue fundada por *Furukawa Ichibei* en 1875. Se convirtió en uno de los primeros conglomerados horizontales del país. Hacia el año de 1923, por la vía de un *Spin off* (extensiones a modo de otras pequeñas Firmas especializadas provenientes del *Zaibatsu* principal), propio del *Zaibatsu*, se establece *Fuji Electric* con capital y tecnología compartida, con la Firma alemana *Siemens AG*.

Cabe recordar que el nombre desde entonces reconocido de *FUJI*, es producto de las dos primeras letras de *FURUKAWA* es decir "FU" y de las dos primeras de *SIEMENS*, es decir "JI" como se pronuncia bajo la



romanización del *Jimensu*, de corte japonés. Antes de terminar la Segunda Guerra Mundial, su Firma trabajaba sobre subsectores, como el asociado con la industria química, la minería e inclusive la electrónica. Fuji Electric Global. Website oficial de Fuji Electric Global. Recuperado de: <http://www.fujielectric.com/>

22) Yoshino, M. Y. and Thomas B. Lifson (1986). *The Invisible Link: Japan's Sogo shosha and the Organization of Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.

23) Nota del Autor: el término de *Keiretsu*, data principalmente del último *Shogunato*, el llamado *Takagawa* (1603-1868). Para entonces, las empresas pertenecían a los clanes familiares. Los más representativos eran por entonces, el *Sumitomo* y *Mitsui*, desde ahí surgen las normas que regirían su *Gobierno Corporativo*.

La necesidad de acabar con este periodo donde se vivió en pleno el feudalismo japonés, dio lugar al momento que históricamente se puede llamar como '*La Restauración Meiji*'.

En este sentido, el paso por dar fue llevar a las Firmas hacia la era industrial o *Revolución Industrial*, que por entonces tenía más de 100 años en Europa. Entra en este espacio otro clan en cabeza de la familia *Iwasaki*, respaldando la Firma denominada *Mitsubishi*.

La necesidad de mayor logística y la amplitud en mercados y valor agregados de los productos, llevó a estos clanes desde entonces a oxigenarse con capital financiero. Gilson, Ronald and Roe Mark (1993). "Understanding the Japanese Financial Keiretsu: Over laps between corporate governance and Industrial organization". *Yale law Journal*, 102: 871-920.

24) Nota del Autor: esta fue el famoso acto normativo conocido como el *Banking Act*, derogado en 1999, después de más de seis décadas, por la *Financial Modernization Act*. La misma separó la Banca de Depósito de la Banca de Inversión, pues con ello se quería evitar alimentar más deuda para comprar títulos valores desde las cuentas de los bancos como sucedió en plena crisis de 1929, en los EE.UU. Por entonces las personas y los mismos Broker, luego de gastar todo su dinero desde sus cuentas, pedían prestado al banco que les desembolsaba más dinero para depositar en estas cuentas, con tasas de interés bajas, como en 1927, alimentando una burbuja en los precios de las acciones sin precedentes hasta ahora. Aceña, M. P. (2010, octubre). "¿Qué pasó en 1929? El año que cambió el mundo", Documento de Trabajo de Historia Económica DT 03-10. Madrid, España: Universidad de Alcalá.

25) Nota del Autor: en total en este proceso se involucraron alrededor de 166 millones de acciones pertenecientes a 56 familias por entonces, dominantes del mercado, con un valor para entonces de ¥ 7,6 millones, siendo el equivalente por esos días, al 42% de todo el capital pagado del sector productivo. Ello implicó la salida de 21 gerentes y cerca de 2 mil funcionarios del Ministerio del Interior. Tamaki, Hajime (1976). *Nihon Zaibatsu shi [History of Japanese Zaibatsu]*. Tokyo: Shakai Shisosha, p. 456.

26) Hadley, Eleanor (1970). *Antitrust in Japan*. Princeton, NJ: Princeton University Press, p. 21. Nota del Autor: para entrara en contexto, es bueno que el lector(a) tenga los siguientes datos: en el periodo entre 1950 y 1971, la situación comparativa de las dos economías (Japonesa y Americana) arrojó datos como estos; el crecimiento anual promedio de sus salarios monetarios fue de 4.52% para E.U., 10% para Japón; el IPC marcó 2,53% para E.U. y 5,01 para Japón, es decir alrededor del doble; sin embargo, es bueno ver que esta cooperación "forzada" pero mejorada por el aínco japonés en este periodo logró frutos increíbles durante estas dos décadas. Vale resaltar los siguientes datos: la productividad para E.U. fue de 2,55%, la de Japón fue de 8,92% (1951-1971), es decir casi tres veces la americana; el PIB nominal de E.U. creció en promedio un 6,79%, mientras que el de Japón un 15,2% (1952-1971), casi el doble; el PIB real, para E.U. marcó un crecimiento del 3,84%, el de Japón fue de 9,45% (1952-1971), cerca de tres veces mas que el Americano; la producción industrial, la de E.U., marcó un crecimiento del 4,40%, mientras que la Japonesa fue de 14,56%, aproximadamente tres veces más que la Americana; medios de pago, billetes y monedas, para E.U., se marcó un crecimiento promedio de 3.94%, mientras que para el Japón de 16,10% (1953-1971), osea cerca de tres veces más. FMI (Octubre, 2003). *International Financial Statistics*. [CD-ROM]

27) (Chalmers, Johnson 1.982). Nota del Autor: a comienzos del milenio, la *Bolsa de Kyoto* se fusionó con la *Osaka Securities Exchange* para marzo de 2001. La *Bolsa de Hiroshima*, se fusionó con la *Tokyo Stock Exchange*, en marzo de 2000. Igualmente, las *Bolsas de Fukuoka* y la de *Niigata*, se fusionaron con la *Tokyo Stock Exchange*, en marzo de 2000.



28). Tamaki H. (1.976), Op. cit., p. 454.

29) Nota del Autor: hay casos excepcionales donde personas a nombre propio y como producto de las relaciones establecidas en el periodo de intervención de los aliados y la liquidación de los *Zaibatsu*, se hacen a verdaderas fortunas invirtiendo en pequeños negocios.

Producto de ello, algunas Firms se fragmentaron, luego de las medidas establecidas desde 1945. Un ejemplo que este modelo fue de exportación desde su creación, es el caso que se ejemplariza brevemente a continuación: Se trata de del Señor *Hidei Yokoi*.

En 1953, este hombre adquirió el 40% de *Shirokiya*, una Firma dedicada a las tiendas por departamentos. Luego adquirió Firms dedicadas a los *commodities*, como la *Tao Oil*, Aceite *Daiko*, Azúcar *Taito*, y de servicios como la Naviera *Tokai* y Hoteles *Imperial*, sobrepasando el tope del 5% de participación y en varias Firms. Sataka, Makoto (1994). *Sengokigyojikenshi* [Postwar corporate events]. Tokyo: Kodansha, p. 35.

30) Nota del Autor: se debe resaltar, que aunque no es la regla general, algunos *zaibatus* lograron sobrevivir a la escisión exigida por el SCAP. En el sector de los alimentos, está en la prefectura de *Chiba*, el grupo *Mogi*, que a través de *Kikkoman* se dedicó a la fabricación de salsa de Soya.

En los sectores de valor agregado, se presenta el caso de *Nagaro*, el llamado *Katakura*, bajo la formación de *Industrias Katakura*, dedicado al sector textil.

Está en *Nagoya* el denominado grupo *Ito-Yokado*, del cual se ampliará más en la nota 39, que se mantuvo como el *Matsuzakaya* dedicado a grandes almacenes, dueño luego de la famosísima marca, hoy global, *Seven Eleven*. De *Fukuoka*, se presentó el grupo *Yukawa*, desde donde surge su línea de artículos eléctricos, especialmente en la rama de los electrodomésticos. Fruin W. Mark (1983). *Kikkoman: company, clan and community*. Cambridge, MA: Harvard U. Press.

31) Sheard, Paul (1994). Interlocking shareholdings and corporate governance. En *the Japanese firm: Sources of competitive strengthen*. Masahiko Aoki and Ronald Dore: Oxford University Press, pp. 310-349.

32) Nota del Autor: al referirse a *industria*, se hace referencia a Firms o empresas del mismo sector. Ejemplo. La industria láctea, todas las empresas o Firms, cuya actividad central es la de los lácteos; industria textil, todas las empresas o Firms, cuya actividad central es la textil.

33) Nota del Autor: bajo una tradición milenaria, entendiendo el gran respeto por la sociedad asiática de principios Confucianos, hacia sus mayores. Cabe anotar, que las antiguas familias o clanes, buscaron reunir a sus ex-presidentes, un año luego de capitular Japón, para incorporarlos a un Consejo de "sabios" corporativos.

La primera Firma en hacerlo, fue *Mitsubishi*, que reúne estas cabezas en junio de 1946; meses después, este consejo corporativo fue abolido por el gobierno reinante.

Luego, lo hizo la Firma *Sumitomo*, que reunió sus ex - presidentes en 1949 y *Mitsui*, hizo lo propio un año más adelante. A estas reuniones se les llamó *Clubes de Presidentes*. Shimotani, Masahiro (1995). "The formation of distribution keiretsu: the case of Matsushita Electric." *The Origins of Japanese Industrial Power: Strategy, Institutions, and the Development of Organisational Capability*. Etsuo Abe and Robert Fitzgerald (eds.): London: Routledge, pp. 54-69.

34) Kishimoto (1988), Op. cit. Nota del Autor: cuando hablo de "Estrategia", me refiero al producto de una planeación de Largo Plazo en un Empresa con unos objetivos y metas fijadas, junto a procesos de verificación y personal encargado. De las mismas, se busca desarrollar principalmente *Ventajas Comparativas* de la Empresa o Firma. Cuando me refiero a "Táctica", son estos "ajustes" necesarios de Corto plazo que hace una Empresa o Firma, de acuerdo a la dinámica del mercado. Se intenta, por supuesto que estos movimientos flexibles de la empresa o Firma, no se salgan de manera significativa de los establecidos desde una Planeación de Largo Plazo previamente establecida.



35) Sako, Mari, (1996). "Suppliers"- Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion. *"Cambridge Journal of Economics"* 20, pp. 651-671.

36) Nota del Autor. esta estructura fue fuente de materias primas, desde pequeñas Firms creadas en la etapa de preguerra; esto con el ánimo de facilitar la producción y el acercamiento a clientes, que fue la base de varias de las operaciones nacientes de los *Keiretsu* de posguerra.

Para el caso, la antigua Firma Shibaura (luego TOSHIBA- 1939), se centraba en la operación de obras de construcción con HITACHI (1910) —que pertenecían a Firms de segundo nivel-, al *Zaibatsu* MITSUI, que antes de la guerra, era el más importante productor de artículos eléctricos. Algunos ejecutivos de TOSHIBA, luego pasaron a ser directivos de algunas Firms de HITACHI. Ibíd.

37) Shioji, Hiromi (1995). "Itaku Automotive Production: An Aspect of the Development of Full-Line and Wide-Selection Production by Toyota in the 1960's". Kyoto, Japón: *Kyoto University Economic Review*, Vol. 66.

38) Asunuma, Banri & T. Kikutani, (1992). "Risk Absorption in Japanese Subcontracting a Microeconomic Study of the Automobile Industry." *Journal of the Japanese and International Economies* 6, pp. 1-29.

39) Nota del Autor: hay que señalar que existieron Firms por fuera de los *Zaibatsu* en la preguerra y durante la Segunda Guerra Mundial, que manifestaron una estrecha relación con el Estado garantizando con ello, gran parte de su supervivencia. Una Firma que sobresalió desde entonces, fue *Masatoshi Ito*. Desde el seno de una pequeña familia, se crea una Firma de ropa para hombre, que fundó hacia 1920 en Tokio.

En el año de 1961, esta marca cuatro décadas después, se incorpora el modelo americano de marcas de distribución al por mayor.

En 1995 se adopta por parte de la Firma el nombre de *Ito-Yokado*. Su proceso de crecimiento, bajo tutorías como la del famosísimo maestro del management Peter Drucker (1909-2005) la convirtió no solamente en la mayor cadena de tiendas del Japón, pionera en además temas ambientales, con gran presencia en la R.P.Ch., sino en la propietaria de la hoy famosísima marca global *Seven Eleven*. Más adelante este documento, analizará el caso de otras Firms posguerra, bajo la modalidad de *Keiretsu* que sobresalen como independientes, hoy reconocidas, como marcas globales: *Honda* y *Sony*, *Panasonic*, *Yamaha*, *Casio*. *Seven & Holdings Co.*-*Ito Yokado*. Website Oficial. Recuperado de: www.ityokado.co.jp

40) Lincoln, James R. & Ahmadjian Christina (2001). "*Shukko* (Employee Transfers) and Tacit Knowledge Exchange in Japanese Supply Networks: The Electronics Industry Case." Edited by I. Nonaka and T. Nishiguchi. New York: Oxford University Press, pp.151-198.

41) Hoshi, Takeo & Anil Kashyap (2001). *Corporate financing and governance in Japan: The road to the future*. Cambridge: MIT Press.

42) Nakamura, Takafusa. (1981). "The Postwar Japanese Economy. Its Development and Structure". University of Tokyo Press, pp. 49-65.

43) Iyoda, Mitsuhiro. (2010). "Postwar Japanese economy: Lessons of Economic Growth and Bubble Economy". Japón: St. Andrew's University, pp. 34-36.

44) Miyajima, Hideaki (1999). Presidential turnover and performance in the Japanese firm: The evolution and change of the contingent governance structure under the main banks system. *En Japanese management in the low growth era: Between external shocks and internal evolution*. Ed. Daniel Dirks, Jean François Huchet and Thierry Ribault. Heidelberg: pp. 121-144.

45) Kennleyside, H. & A.F. Thomas (1937). HISTORY OF JAPANESE EDUCATION AND PRESENT EDUCATIONAL SYSTEM. First Edition, The Hokuseido Press.

46) Sugita, Yoneyuki (2003). *Pitfall or Panacea – The Irony of US Power in Occupied Japan, 1945-1952*.

 Taylor & Francis.

47) Gordon, Andrew (2003). *A Modern History of Japan*. New York: Oxford University Press.

48) Nota del Autor: esta abolición del sintoísmo guarda una serie de hechos que brevemente se pueden describir de esta manera: la conferencia de *Potsdam* denominada así por ser realizada en *Potsdam* Alemania, se llevó a cabo entre el 17 de julio y el 2 de agosto de 1945. Reunió en el Palacio de *Cecilienhof*, al Primer Ministro Inglés, *Clement Attlee* (1883-1967), al Secretario General del Partido Comunista de la Unión Soviética, *Lósif Stalin* (1878-1953), el Comisario del Pueblo de los Asuntos Exteriores, *Viacheslav Molotov* (1890-1986), el Presidente de los EE.UU., *Harry Truman* (1884-1972), el Secretario de los EE.UU., *James F. Byrnes* (1879-1972), el Ministro de Trabajo y Servicio nacional del U.K., *Ernest Bevin* (1881-1951) y el Almirante de Flota de los E.U., *William Leahy* (1875-1959). En el evento, además de exigir la devolución de territorios usurpados por los nazis durante y antes de la guerra, exigió a Japón, la libertad de expresión y la libertad de pensamiento y religión. Al no tener claro lo que se exigía frente al Emperador *Showa, Hiro Hito*, sólo hasta el 15 de diciembre de 1945, el entonces, Comandante Supremo de las Fuerza Aliadas, promulgó una directiva con la que se abolía el control y expansión del *sintoísmo*, buscando la separación total entre religión y el Estado.

De manera que, con el Decreto sobre Corporaciones Religiosas del 28 de diciembre de este año, Decreto Imperial No. 719, se declara la igualdad de cultos, dando garantía para la creación y registro de otras organizaciones de carácter religioso, en tierra nipona. *Lokowandt, Ernst* (1981). *To the relationship of state and Shintō in today's Japan*. Otto Harrassowitz, Wiesbaden: p. 81.

49) TAKAHASHI, Kohachiro (1986). *Del feudalismo al capitalismo. Problemas de la transición*. Crítica, Barcelona: pp. 66-83.

50) Nota del Autor: *William E. Deming*, fue un estadístico americano y consultor, gran difusor del concepto de Calidad Total en el mundo, después de la Segunda Guerra Mundial.

Sus conferencias en Japón no sólo lograron un gran reconocimiento de la academia y el sector real del país oriental, sino que en su honor se instituyó el Premio a la Calidad Deming, número uno en su especialidad. En sus acercamientos con el país, insistió en la calidad que como objetivo permanente, garantiza realmente el posicionamiento de productos y servicios en cualquier mercado.

Al respecto, *Deming* dejó muchas obras sobre este tema hasta 1993, año de su muerte; no obstante, es preciso destacar *Los Catorce Puntos Fundamentales para la Gestión y Transformación de la Eficiencia Empresarial*, presentados por primera vez en su libro: *Out of the Crisis* (en español, *Salir de la crisis*), en 1982. Propone realzar a la industria Americana en su momento, y luego a su llegada a Japón aplicarlos a las Empresas o Firms Niponas, como aporte a lo que sería *el Milagro Japonés*. Para él, tales puntos son la base para llegar a la gestión eficiente de una Firma que genera empleo, bajo el objetivo de la competitividad y sostenibilidad centrándose en:

- a. Tener proveedores para cada insumo, de largo plazo que garanticen, calidad y confianza.
- b. Garantizar procesos de entrenamiento dentro del espacio laboral.
- c. Crear constancia en procesos de mejoramiento tanto en productos como en servicios, garantizando permanencia en el mercado y competitividad.
- d. No depender de inspección por masa, es decir la misma hecha a grandes volúmenes, sino, mejorar siempre el proceso productivo, con calidad asegurada desde el comienzo de todos los procesos productivos involucrados.
- e. La filosofía en el trabajo debe ser de cooperación, bajo una estrategia de gana a gana (*win to win*) permanente donde proveedores, empleados y clientes deben participar y beneficiarse.
- f. Todos por ende deben trabajar para la transformación.
- g. Motivar la mano de obra y promover un estado de alegría en el trabajo, suprimiendo la evaluación anual y sistema de méritos que conllevan a la competición y el conflicto.
- h. Contar con un programa fuerte en materia de educación y autoevaluación, dando más participa-



ción a las ideas innovadoras de los trabajadores.

i. Determinar líderes, teniendo en cuenta sus diferentes habilidades, aspiraciones y capacidades; aquí, la supervisión debe colaborar a realizar mejor el trabajo con las máquinas y los trabajadores.
j. Erradicar un ambiente de miedo y fundamentar el proceder en el proceso productivo empresarial en la confianza, buscando así la eficiencia, eliminando igualmente la competición entre departamentos, donde la cooperación apunte al mutuo beneficio y sea implementada esta filosofía, en todos los procesos de la Firma. Walton, Marry (1986). *The Deming Management Method*. Penguin Group: pp. 94-110.

51) Nota del Autor: el Señor *Walter A. Shewhart* (1891-1967) fue físico, ingeniero y estadístico. Doctor honorario de Ciencia del *Indian Statiscal Institute*, de Calcuta, India; también, miembro honorario de la *Royal Statiscal Association*, miembro y presidente de la *American Statistical Association*, etc. Para algunos especialistas, incluyendo el mismo *Deming*, fue el '*Padre del control estadístico de la calidad*'. Sus aportes son innumerables, pues trabajó en la academia, el sector real y para el Estado.

Por ejemplo, frente a los datos arrojados en el proceso de la manufactura, observó que estos, no tenían un comportamiento siempre igual a los que se presentaban en la naturaleza. De ello dedujo, que entendiendo que todo proceso productivo mostraba alguna variación, algunos la expresan de manera controlada, propia y natural del proceso. Otros, con una variación sin control, no manifiestos en el sistema, causa del proceso en todas las ocasiones.

Por otra parte, también visitó como asesor internacional, otro grande del Asia, la India, donde dio talleres sobre el control estadístico de la calidad en 1947. *Deming*, trabajó su modelo estadístico aplicado a la calidad en Japón, de donde el obtuvo lo que él llamó como: *el Ciclo de Shewhart (Shewhart cycle)* o más conocido como el ciclo PDCA. Fagen, M. D., Amos E. Joel & G.E. Schindler (1975). *A History of Engineering and Science in the Bell System: National Service in War and Peace 1925-1975*. Bell Telephone Laboratories Editor, stated first edition.

52) *Deming, W. Edwards* (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

EL MITI

Fue uno de los motores y base de la estructura del *Milagro Japonés*, timón mayor, en la planeación y ejecución desde el Estado japonés asociado a la empresa.

Desde este se oxigenó y equilibró el uso de las ayudas, encaminándose a un modelo exportador diversificado, con alto valor agregado y con una decidida vocación hacia la exportación.

Este organismo controló y gerencia ayudas sobre créditos a manera de subsidios. Se comportó, como una institución que cubría las operaciones riesgosas en comercio nacional e internacional de los *Keiretsus*, además financió los movimientos de exportación.

Por el lado de las importaciones, mantuvo un control estricto sobre las mismas, buscando promover y facilitar la entrada de materias primas para los subsectores de exportación y alto valor agregado, así como de commodities alimentarios. También auxilió al sector industrial del país, en el proceso de seleccionar las empresas competitivas y excluir las obsoletas.

Uno de sus aportes clave, fue ayudar a poner recursos y promover grupos de I&D, asociados a tecnologías de alto valor agregado. Como centro neurálgico empresarial-industrial, desde la salida del Gobierno Americano promovió normas complementarias y antes de corte privado y público que acompañaron este proceso y dentro de los cuales vale destacar:

La Ley de Racionalización de la Empresa.

Fue creada en 1952 -se impulsó como política de Estado-, para alcanzar la modernización

tecnológica de todo el país y obtener el trato preferencial de industrias clave, como eran consideradas aquellas que tenían que ver con importaciones de equipo y maquinaria. Con lo anterior, el proceso productivo tuvo un aporte definitivo por parte del Estado, ya que venía de una organización centrada en un aparato industrial enfocado en la coyuntura de guerra, trasladando objetivos y metas para mantenerse.

La asociación para la educación industrial.

Fue creada en agosto de 1952. Su enfoque estaba orientado a integrar a las comunidades y sus proyectos, con el capital privado. Con su aparición, se reconstruyó el tema educativo y se apuntó más a la investigación endógena de las Firms nacientes o reestructuradas, de donde deberían salir productos, servicios y procesos innovadores de impacto internacional.

En materia educativa, clave de *todos los modelos de Asia* tratados en la *Colección de Firms Asiáticas*, se dio una reforma gracias a la *Ley Fundamental de Educación* y la *Ley de Educación Escolar* conforme al modelo de educación especializado de alta calidad que se había enrutado desde 1947.

Una vez más se partió de un modelo existente, considerado como exitoso mundialmente, el americano, para copiar sus bases, adaptarlo y mejorarlo. Se establecieron nueve años de educación obligatoria gratuita, más tres años opcionales, consagrados a la enseñanza media. (53)

La Productividad.

Se promovió como política pública desde el Estado japonés, un movimiento por la productividad. El cual se basaba

en cooperación empresa-trabajador, distribución de ingresos generados por la productividad y cooperación Estado-población nacional.

Luego, en una búsqueda por la estandarización y reconocimiento de sus procesos productivos que ya apuntaban a la alta calidad, en 1952, Japón entra a la *International Standard Organization ISO*, creada en 1947.

Así, el país -de manera unida y organizada-, retoma un camino en su visión general de empresa, basada en las enseñanzas de *Deming* y *Juran* y con un fuerte énfasis en la hoja de ruta que había sido marcada por la calidad y la planeación estratégica llegando a la llamada *Total Quality Management* o *Administración de la Calidad ToTal (TQM)*, enfoque que se aplicó en proyectos tanto de Empresa de capital privado como público. Ello fue posible siguiendo los pasos que a continuación se explican en sus fundamentos teórico-prácticos:

- a. Se trabajó por parte del Estado en mega obras de infraestructura, logística de embarque, procesos integrales de I&D, modernización, reorganización de la industria y movilidad, buscando mejorar la competitividad y nivel estables de inflación. Particularmente, las políticas públicas nacionales y regionales, buscan en el plano microeconómico, lograr estándares para las empresas como los contables, calidad de productos, controles internos sobre la posesión accionaria, que eviten la concentración del patrimonio en antiguas familias; además de especializarlas en planeación del gasto público hacia empresas pequeñas y medianas.
- b. La desnutrición amenazaba la subsistencia de la población producto de la devastadora guerra. Para solucionar esta hecatombe

alimentaria, de manera complementaria, los Estados Unidos, importaron de su país 3,5 millones de toneladas de alimentos, centrados en harina, carne y la azúcar. (54)

El Vuelo del Ganso Salvaje. Cabe resaltar que dentro del concepto económico japonés puro, aunque este despegue tuvo el acompañamiento de Estados Unidos, igual convivió con la teoría del *Vuelo del Ganso Salvaje*, creada así en 1937 por el *Profesor Kaname Akamatsu (Ganco Keitai)*. Que consistía en crear un símil entre el vuelo de estas aves cuando se trasladan en periodos migratorios y el liderazgo de Japón en Asia. Este intento por convertir al país del sol naciente en cabeza industrial del continente asiático para lograr este *Take Off*, se hace a partir de un(os) producto(s) determinado(s), con reconocido atraso tecnológico. Debe(n) este(os) convertirse a futuro en un(os) producto(s) de exportación, y luego de estudiar y mejorar su tecnología es (son) dejado(s) de lado en su versión original, sustituyéndose por otro producto de mayor y reconocido valor agregado, con tecnología japonesa. (55)

De modo que para ejecutar esta estrategia se reconocen tres fases:

1. El país importa este producto.
2. Luego, sustituye la producción nacional con este producto importado, antes de convertirlo en uno exportable.
3. Finalmente, este proceso involucra una concepción de tipo Confuciano, de co-evolución que pasa del abuelo al nieto, donde el cambio del primero debe terminar en el cambio del otro.

En términos de producción, al abandonar un nivel técnico, buscando uno superior, permitirá al país que ahora acoge este

producto, comenzar su propio y original proceso desindustrialización. (56)

Cabe observar, que desde el Modelo Japonés, el tema de la copia ‘mejorada’, no es mal vista, en la medida que esta ‘nueva versión’ del producto implique mejoras considerables, también sea aprovechado por la sociedad y sea producida bajo la relación de invención-recursos-mejoramiento, ciento por ciento japonesas.

Por otra parte, desde la concepción Confuciana de co-evolución, le da un piso cultural milenario; ya que también interviene la figura del anciano, quien con su sabiduría y respeto, transfiere parte de ese

aprendizaje a las nuevas generaciones que conforman los equipos de trabajo.

Frente a esta manera de entender los procesos, la cultura occidental en este sentido, es celosa y minuciosa. Incluso, espera guardar su “invento” -un nuevo producto por ejemplo-, bajo un sigilo total desde su diseño y producción, hasta su lanzamiento, donde no existe un piso cultural de ninguna naturaleza que vea la “copia mejorada” como transferencia generacional del conocimiento materializada en nuevos productos; sino como fruto de un hombre, una mente, una idea individual, hecha realidad a través de una empresa, con la firma eso sí, de su inventor.



53) Fukui, Haruhiro (1972, Abril). *Economic Planning in Postwar Japan: A case study in Policy Making Asian Survey*. Vol. 12, No 4: pp. 327-348.

54) Dower, John W. (1999, 01, Marzo). *Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II*. New York, W. W. Norton & Company: pp. 93-94.

55) Nota del Autor: el economista japonés Kaname Akamatsu (1896-1974), fue profesor de la Universidad de Hitotsubashi. Durante 1937, haciendo el símil con el vuelo de los gansos en época de migración -que se organizan en estricta formación, creando una “V” invertida-, desarrolló este modelo para evidenciar cómo el éxito de este traslado de pájaros, se hace gracias a un líder, que guía y lleva hasta el final el resto de quienes le siguen. Para el caso, Akamatsu presenta como su grupo de gansos a Asia y en la posición de líder a Japón. Kaname Akamatsu (1962, marzo-agosto). *A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries*. Preliminary Issue No 1. Instituto de Temas Económicos de Asia: Tokyo, Japón: p. 11.

56) Bisson, T. (1954). *Zaibatsu dissolution in Japan*. Berkeley: University of California Press.

SEGUNDA ETAPA

Salida de Estados Unidos 1952-1973

El final de la ocupación. Por operaciones de corte estratégico, político-militar en Asia, durante la Guerra Fría dada entre los bloques de la OTAN y de Varsovia, se generaron contra ofensivas que determinaron el derrotero geopolítico de la zona hasta nuestros días.

Con la invasión de Corea del Norte a Corea del Sur, la finalización de la ocupación de Japón, por parte de las Fuerzas Aliadas en cabeza de Estados Unidos -la firma del Tratado de San Francisco o Tratado de Paz con Japón, el 8 de septiembre de 1951-comenzó esta quinta década del siglo XX.

Donde Japón, encuentra un aparato productivo reflejo de un modelo empresarial de corte Anglosajón. Es decir, predomina la libre empresa e independiente y la cobertura nacional de este modelo; hay una democratización de la propiedad accionaria reflejada en el número de nuevos accionistas, que pasó de 1.7 millones en 1945 a 4.2 millones en 1950, pasando a poseer el 70% de las acciones en circulación. Las transferencias accionarias y patrimoniales de los antiguos *Zaibatsu* al público en general representaron alrededor del 40% de todos los activos de estos antiguos clanes. (57)

El despegue del 'Milagro japonés', 1953-1973

El periodo de despegue, se refiere a una etapa de alto y acelerado crecimiento (en Kanji, *Kodo Seichoki*), que empezó a reconocerse internacionalmente, a comienzos de la década de los sesenta. (58) Del 2 al 8 de septiembre de 1962, uno de los tres diarios más importantes de negocios y economía del mundo, *The Economist* de Londres, puso en

circulación, un documento llamado originalmente: *Consider Japan*. En el mismo, se muestran los niveles de producción y el modelo de Firmas japonesas, que estaban en asocio con el propio Estado, saliendo de su peor crisis en su historia y convirtiéndola en un fenómeno por observar a partir de los ámbitos de la producción y los negocios resultantes. Desde entonces, se habló del *Milagro Japonés*.

Este proceso contó con unos vértices dentro de los cuales vale destacar:

- I. Innovación continua, en productos, servicios y procesos.
- II. Planeación estatal y empresarial de largo plazo.
- III. Políticas económicas de apoyo y selección de sectores jalonadores de alto valor agregado.
- IV. Alta productividad, de la mano de procesos sustentables de alta calidad. (59)

Utilizando los elementos que diferencialmente jalonan este proceso de Firmas japonesas, como se hizo en la etapa anterior, es decir "*el trabajador, la Firma y el rol del Estado*", ahora, igualmente, se usarán como referentes en este bloque histórico para la *segunda etapa*, a fin de evaluar el modelo de las Firmas asiáticas, *Made in Japan*, que configuró sus bases hasta hoy y en su momento, asombró al mundo como el *Milagro Económico Mundial Japonés*.

El Trabajador (*Shushin Koyo*). Las características que rodean la participación del recurso humano, recaen principalmente en los siguientes hechos:

-Se formaliza la modalidad de contrato de por vida; es una acuerdo mutuo entre Firma-trabajador y especialmente, desde grandes

- Firmas, que están consolidadas. En tal sentido, hay un compromiso, de no salidas-despidos, ni temporales, ni definitivas.
- Este paradigma, va de la mano con la capacitación y rotación continua. El trabajador se compromete a trabajar de por vida y, a no rechazar ningún trabajo.
 - Aunque se tratan de compromisos de por vida, no se hacen bajo un contrato escrito, sino con un acuerdo solemne y respetado entre las partes.
 - El tiempo de permanencia en la Firma, sirve a sus directivos para establecer los ascensos y el aumento de los salarios.
 - En materia sindical, también se le da una conformación y *modus operandi* muy propio de Japón. Se conforman dentro de las Firmas, pero la asociación dependía de los trabajos desempeñados, ya sea como operador u oficinista.
 - En la práctica se asocian directivos con trabajadores, facilitando estrategias de estabilidad laboral y fidelización, contribuyendo a la aplicación de estrategias e inversión en I&D.
 - Este proceso de acercamiento bajo esta modalidad, sirve a su vez para que las empresas pequeñas y medianas que hacen parte de los *Keiretsu verticales*, generen entre los trabajadores, grupos de trabajo en materia de calidad e innovación. Ejemplo: TOYOTA (1937), donde sus ingenieros trabajan en conjunto, en varios de los proyectos con sus pares de las Firmas verticales y de menores niveles como DAIHATSU (1907). (60)

La Firma. Este nuevo periodo de crecimiento acelerado de la economía y sus Firmas, reconfigura la preferencia industrial japonesa. Un buen indicador de la reposición de los recursos de la economía, se manifestaba a través de su balanza de

pagos. Sus exportaciones, terminando el periodo de ocupación americana, se centraban en la industria de *commodities*; también en productos mineros y materia prima textil de origen natural y en último término, productos marinos. Además, se mantenía la industria pesada, enfocada en exportaciones de buques, que era un legado de su aparato de guerra durante la Segunda Guerra Mundial.

Con todo, se evidenciaba una inminente caída de la industria textil que mantenía durante siglos como base de la empresa nacional, basada en el algodón y la seda cruda. Los datos reflejaban una inversión en la producción basada en fibras naturales a una, en materias primas asociadas al valor agregado de los productos y materias primas. Los años de finalización de la toma americana entre 1951 y 1952, caían en valor, a las basadas en algodón y seda cruda un 30%; mientras que el acero, en el mismo periodo creció en valor un 30%. (61)

Esta nueva estrategia, de carácter externo, buscó que el aparato productor aportara mercancía específica para exportar desde sus Firmas, ahora *Keiretsus*; así mismo, se centró en la importación de materias primas y alimentos.

Las primeras, como insumos sometidos a transformación con procesos que generaron artículos de alta calidad e innovación, de Firmas que luego se convirtieron en globales como TOYOTA (1937), SONY (1946), Kawasaki (1896), etc., permitió cobrar mundialmente mayores precios por estos novedosos bienes, comparado que lo recaudado por artículos basados en su industria milenaria textil, basada en materias primas como el algodón y la seda cruda.

Los procesos institucionales de productividad y educación tecnológica

En junio de 1954, la empresa por iniciativa propia, crea el llamado *Consejo Cooperativo para la Productividad*. Al año siguiente, con el ánimo de mantener los procesos integrales, el *Sindicato de Empresas Privadas* (DOME), se unió en planes y programas generados al Consejo.

Ya, en 1956 y en coherencia con la visión modernista e innovadora del aparato productor naciente, la *NIKKEIREN*, la Federación de Asociados de Empresarios, considerada como una de las más fuertes e influyentes del aparato empresarial nipón, publicó un documento llamado: "Acerca de la educación tecnológica para adecuarse a las necesidades de nueva era". Tal documento, se convierte en un impulso a la educación no-profesional, tipo tecnológica especializada; la cual contaba con altísima probabilidad de contratación por su enseñanza, ante todo, sobre procesos prácticos en la producción y por supuesto, en la aplicación de los conceptos de alta calidad que ya se habían institucionalizado en todo Japón.

La administración del control de calidad

Como resultado en buena parte, de la invitación de los mejores expositores por aquel entonces sobre management y calidad de los Estados Unidos, en 1954, la JUSE invitó a *Joseph M. Juran* (1904-2008) para un seminario. Este se centró en la llamada *Administración de la calidad* y que luego, se denominó como *La ruta de la calidad*.

Complementando lo logrado al respecto, con el también experto mundial *William E. Deming* (1900-1993), se trabajó el aspecto

gerencial frente a su rol natural en actividades de control de calidad de las Firms, a través de la definición de *políticas de calidad*, ya para entonces convertidas en una actividad de largo plazo, con la planificación de la calidad en todas las Firms japonesas, aplicadas a nivel privado y público. (62)

El Diagrama de Ishikawa. En 1943, el licenciado en química y doctor en ingeniería, de la Universidad de Tokyo, *Kaoru Ishikawa*, creó lo que se llamó *El Diagrama de Ishikawa* (63) o *Diagrama de Espina de Pescado*. Sus principios metodológicos básicos, son los siguientes:

- El mismo cuenta con una línea horizontal central donde se relaciona el problema.
- Este, puede tener como origen la propia calidad de los productos o de los servicios, estructuras sociales con problemas, otras organizaciones, etc.
- Sobre el dorso de la línea horizontal, se incorporan líneas oblicuas a manera de problemas, que han sido valorados por quienes han ayudado a construir el diagrama. De las mismas, se desprenden a su vez otras líneas oblicuas, que se determinan como causas secundarias del problema.
- Las líneas primarias con sus respectivas secundarias, generan causas comunes por resolver, pero que afectan el problema. Cada una de estas oblicuas, se les asignan a los llamados *Grupos de mejora* o también *Grupos de análisis*. Los mismos a través de *lluvias de ideas* o *Brainstorming* (64) o *sesiones de creatividad*, se concentran en solucionar estas líneas oblicuas y derivadas, que aparecen en el diagrama. Así se comprende mejor el origen de estas causas, llegando

finalmente a una solución, por demás consensuada con la participación de todo el equipo empresarial involucrado, en el(los) problema(s).

Los círculos de calidad. Implementados por Kaoru Ishikawa (1915-1989), en la década de los sesenta. Se trataba de un proceso grupal que sistemáticamente y de manera semanal, identificaba los problemas y buscaba obtener de los mismos sus soluciones; este fue un parámetro por cumplir frente al ambiente de trabajo y la formalización de los temas tratados con actas, finalmente, bajo este esquema, ello logró convertirlas en actividades institucionales de la empresa. (65)

Por su parte, el *Quality Circles Handbook*, lo define como:

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de entre tres y dos personas que hacen un trabajo igual o similar; que se reúnen voluntariamente de manera regular una hora por semana durante tiempo pagado, por lo general bajo el liderazgo de su propio supervisor y están entrenados para identificar, analizar y resolver algunos de los problemas en su trabajo, presentando soluciones para administrar y, cuando sea posible, implementar soluciones ellos mismos. (66)

El Poka Yoke. Su creador fue el ingeniero industrial japonés, Shingeo Shingo (1909-1990), quien durante la década de los cuarenta se dedicó al tema del Control Estadístico de la Calidad y, en 1961, promovió en Yamada Electric (1850) la producción y ensamblaje de instrumentos mecánicos con dispositivos muy sencillos para evitar errores en los procesos de producción de una Firma.

Así, entonces, el *Poka Yoke*, consiste en la posibilidad de crear productos y procesos, en una Firma, destinados a tener cero errores. Este surge con un sistema de inspección en el proceso original, de donde sale inicialmente el producto, con autoevaluaciones sucesivas de cada microproceso del cual hace parte.

Al detectarse un defecto, se debe interrumpir el proceso, sumado a un trabajo de investigación e innovación centrado en procesos y productos esta vez, con cero errores en la producción. Tal concepción de ensamblaje se introdujo en TOYOTA (1937), durante la década de los sesenta; que, mundialmente, se vino a conocer como el Sistema de Producción Toyota (TPS). Así aparece, bajo esta visión de calidad, el denominado Cero-Control de Calidad. (67)

- El Just in time (JIT). Creado por el ingeniero Taiichi Ohno y aplicado en TOYOTA -por ello también se le conoce como Método Toyota-. (68) Su principio básico radica en aproximar sus inventarios a cero (zero inventory), bajo el lema: *Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesita.*

Mientras se finalizaba la Segunda Guerra Mundial, Ohno fue contratado como ingeniero de producción; durante ese periodo se propuso acercar la productividad existente en Detroit a la lograda en TOYOTA-Japón, pues la propia centraba su rezo en ineficiencia por reservas abundantes en insumos, productos finales y desperdicios. (69). De ahí surgió el TPS, del cual se encargó hasta el cierre de la década de los setenta, a través del Método de Control de Existencias o Just in Time, como es conocido mundialmente.

Bajo esta estrategia de producción, la logística que incluye máquinas, equipos, factor humano e insumos, no serán determinados por la capacidad máxima de producción de cada línea, sino de su demanda real de cada línea. El proceso, en su desarrollo, genera un *clúster* -en este caso desde la “ciudad de Toyota” de la cual se amplía el tema en la NOTA 70-, donde el proceso despegue desde un espacio reducido; a donde concurren todos los proveedores de la industria automotriz, reduciendo los costos de traslado de piezas, diseñadores, ingenieros y asegurando en este mismo lugar, contar con materias primas prontas y, a la medida. (70)

Las Firmas en el periodo de los sesenta y setenta, retoman posesión de mercados nacionales e internacionales, con marcas que imponen la innovación, pensando además en procesos que incluía estrategias enfocadas al servicio al cliente, y la alta calidad.

Los sectores productivos, que jalonan este modelo empresarial de alta calidad y productividad, *Made in Japan*, son el electrónico y el automotor; su visión de los negocios cambiará el panorama de hacerlos y gestionarlos hasta nuestros días, tanto así que en las décadas siguientes, grandes marcas de EE.UU. como Dell Computer (1984) a finales de los 90s del siglo pasado y Seiko (1881) en Japón, copiaron este Know How y lo adaptaron con éxito.

En este proceso, se consolidan las formaciones horizontales y verticales en el ámbito empresarial:

I. Horizontales. Se gestionan a través de sus cabezas financieras, es decir los Bancos de SUMITOMO, SANWA, MITSUI, etc., (Figura 1, Consejo de Presidentes de las Grandes Firmas), que actúan como bancos

privados pertenecientes a los grandes holdings, del mismo nombre.

II. Verticales. Se articulan como proveedores, fuente continua de procesos I&D, especializados en suministro de partes e insumos y como mayoristas y minoristas propios de cada casa como *Matsushita*, *Toyota* e *HITACHI*.

III. Independientes. Sobresalen *SONY* y *Shin Nippon Steel*, creada en 1970.

Las exportaciones e importaciones en el mundo, están estructuradas en esta fase y claramente distribuidas a través de las comercializadoras propias de cada marca o *Sogo Shosha*, que manejan terminando este periodo, más de la mitad del comercio con todo tipo de mercancía desde Japón. Su intermediación es tan eficaz y creíble, que por esta vía se asegura más fácilmente, el proveer de recursos respectivamente, a manera de préstamos desde los bancos nipones. (71)

Los Keiretsus con vocación innovadora.

El despegue y la creación de bases del modelo japonés se centra en buena medida por lo pragmático, con Firmas que hoy son reconocidas globalmente; pero que sus buenas prácticas, ejemplarizan parte del Know How muy propio y luego exportado al resto de Asia.

En tal sentido, muestra de ello, a continuación se explica paso a paso, mediante casos de éxito, tal procedimiento. En el cual es preciso destacar sus elementos únicos y valiosos que en el management mundial le permiten alcanzar cierto reconocimiento, como procesos humanistas; sin perder la eficiencia en coherencia con la calidad, siempre fieles a su logotipo original y visión que les dio origen. Son ellos:

SONY. Desde 1945, uno de sus fundadores *Ibuka Masura* (1908-1997) ya había

creado en su taller de arreglo de radios, un *Voltímetro de tubos al vacío*. Luego crea la Firma, bajo el enfoque del empuje y al creatividad innata -pocos meses de terminada la guerra, en mayo de 1946-, la *Tokyo Telecommunications Engineering Corporation*. Obedeciendo la invención de productos aun no existentes, un año después de su creación inventa el *Power Megaphone*.

En 1949, ya posee para la venta una grabadora con banda magnética; continuando con ese paso creativo, en 1954, nace el transistor y el primer diodo de germanio, revolucionando la creación de los radios y luego, de los televisores. Durante 1955, con el lanzamiento del primer radio de transistores, nace SONY.

Desde esta perspectiva, bajo su enfoque de innovación total, se hicieron poco a poco al mercado global (Figura 1, Consejo de Presidentes de las grandes Firmas). Igualmente, con los transistores en los radios (1955), a precios que reflejan la diferencia y la grabadora con cinta de papel, adicionó un aprendizaje propio de las empresas tipo *Keiretsu* -sistemas de redes empresariales pequeñas, que esta vez, se dedicarían a producir piezas especializadas, laboratorios de innovación y comercialización dentro y fuera del país-, una visión típica japonesa donde la estrategia corporativa fomentaba: inventar, producir y comercializar productos, para los que no había mercado, su enfoque, comercializarlos mundialmente creándoles sus propios mercados desde bases de producción-comercialización estratégicas por fuera del País, según el Continente.

En lo sucesivo, durante 1959 monta su primera planta de transistores en el extranjero -se escogió un país vecino en etapa de despegue,

la escogida fue por entonces Hong Kong, territorio especial perteneciente al U.K.

En ese proceso de expansión hacia 1960, crea su brazo para hacer negocios fuera del país nipón y posicionar productos directamente en Estados Unidos, con la denominada *Sony Corporation of America SONAM*, con sede en N.Y.; año en que además, lanza entre otras el primer televisor portátil. Al año siguiente incursiona en el mercado accionario Americano con la venta de acciones -a manera de *American Depositary Receipts ADRs*- y (72) establece *Sony Corporation of Hong Kong (Sony Hong Kong)*, desde donde crea la base para gestionar las estrategias de negocios con miras al Asia y el Pacífico.

El liderazgo de la Firma la lleva a lanzar la primera grabadora de *cassette* en 1966. En su proceso de estiramiento de su razón social de tipo horizontal, crea CBS/Sony Records en el año de 1968, con brazo en los Estados Unidos (en 1991 pasó a ser *Sony Music Entertainment*).

Hacia 1968, con el nacimiento de los televisores *Triniton*, también surge la búsqueda por establecerse con socios en países desarrollados y líderes de la región, esto conlleva a SONY a crear una sucursal en el U.K. y en 1970, en Alemania, año en el que ingresa en la Bolsa de Valores de N.Y.

Luego, en 1973 de abrir oficinas en Barcelona (España) y en Paris, (Francia) sus dos *booms globales*, son el lanzamiento del *Betamax* en 1975 y del *walkman* en 1979, los cuales fueron producto de la visión típica japonesa que consistía en crear productos para los que no había mercado, lo que obligaba a crearlo, posicionándolo

globalmente. Hoy, sus productos aún impactan y son clave en la visión de innovar. De manera que dentro de sus principales productos, sobresalen:

1. Su primer televisor con transistores (radios de bolsillo) a comienzos de los años sesenta.
2. El televisor en color *Triniton* (1968), el más vendido en el mundo por SONY.
3. La Video grabadora *Betamax* en plena crisis del petróleo en 1975.
4. El *Walkman* (1979).

Por otro lado, también se encuentra la Firma *Matsushita*. (73) Este holding, con sus empresas como *Panasonic* y *Akai*, se caracterizó por producir y mejorar lo hecho por SONY, pero con precios más bajos; lo que le permitió multiplicar sus casas comercializadoras internas y mundiales. (74) Así resulta indispensable abordar las siguientes Firmas:

Panasonic. Nació en 1918, de la mano de su fundador, *Konosuke Matsushita* (1894-1989), con el nombre de "*la fábrica de aparatos eléctricos Matsushita*". Bajo una clara vocación por la innovación propia y el mejoramiento de sus inventos, se dio a conocer en el mercado con la creación de una mariposa para dos bombillas de manera simultánea. Gracias a la buena acogida del producto, empezó a recibir trabajadores, a quienes cultivó en el trabajo en equipo, base de la Firma, hasta hoy, en tal sentido, para aquel entonces, su lema fue: *Caminaremos juntos un paso al tiempo*.

Desde esta perspectiva surgió el *Hoi-chi-Kai*, un espacio donde los trabajadores no sólo planearían acciones en conjunto, sino actividades lúdicas por fuera de la Firma, de la cual hacía parte su propio fundador.

Así, su primer *producto boom*, fue entonces hacia 1923, un faro para bicicletas con pila y luego con su propia marca: *National* (1925), que pasada la Segunda Guerra Mundial sería un *Keiretsu* con su nicho de mercado específico. (75)

Después de la guerra, en 1947, también bajo estrategias propias de estas Firmas, dio lugar a la creación de una nueva, que se derivó de la anterior, llamada SANYO (1949). Su fundador, fue el cuñado de *Konosuke Matsushita* (1894-1989) célebre por haber sido el fundador de *Panasonic*, el Señor *Toshio Iue* (1902-1969). Como los demás *Keiretsu*, parte de su segmentación primero local, después mundial fue la innovación bajo nuevos productos antes inexistentes en el mercado o mejoramiento considerable de los existentes, desde sus otros "primos" empresariales. Desde este naciente *Keiretsu*, en 1952 se creó el primer radio-transistor de plástico en Japón, en los setenta incursionó en el mercado de los radios estéreo para carros, luego finalizando el milenio en producción de pilas recargables, paneles solares, ventiladores, entre otros, procesos que se ampliarán más adelante. En este punto, vale destacar que una de sus estrategias particulares radicó en los acercamientos y las alianzas obtenidas para el lanzamiento de productos específicos como por ejemplo con SONY y su *Betamax* en los años ochenta y más adelante con TOSHIBA, en la segunda década del milenio, con el HD y el DVD. (76)

Durante los años cincuenta, establece su propio laboratorio y Centro de Investigación (que terminaría en su división de ingeniería en 1967), desde allí inició a la producción masiva de electrodomésticos como planchas, lavadoras, neveras, entre otros; en los sesenta, hornos microonda, caseteras, *betamax*, etc. (77)

En las décadas siguientes, la Firma incursiona en la producción de uno de sus productos insignes en el mundo, hasta el año 2013, con los televisores; primero en blanco y negro en 1952 y después, en color en la década de los 60s del siglo XX.

La marca se estira horizontalmente a producir diferentes productos con tecnología propia, como lámparas y altavoces. En 1966, buscando deslocalizar parte de su producción y acortar espacios en mercados como el propio del sudeste asiático, se traslada la producción e ingenieros japoneses para producir pilas secas, ventiladores, T.V. en blanco y negro en el vecino Malasia, la empresa allí se denomina MELCOM de capital mixto y entra ese mismo año a cotizar en la Bolsa de Kuala Lumpur, su capital, diversificando con ello su entrada de fondos y volviendo más transparente su gestión empresarial.

Ya en 1978, establece la fábrica de *National Panasonic* en MASTEC en Singapur, donde traslada los procesos de producción asociados con la agroindustria y electrónica; más adelante, allí mismo se establecen centros educativos especializados, bajo una visión de tipo I+D+i, como *NTU School of Biological*, *NTU Scholl of Communication Information*, *NTU School of Electrical & Electronic Engineering*, etc.

Posteriormente, con el paso hacia una extensión en territorio de la República Popular China, se creó en 1996, *Panasonic Industrial Devices sales (China) Co.*, empresa que llegó inicialmente a las ciudades de *Shanghai*, luego a *Tianjin* y por último a *Xuzhou*. En tales territorios, se ubicaron la producción de baterías, motores, elementos electrónicos para carros, semiconductores y soluciones de tipo integral en materia de comunicación

móvil, etc. (78) Por otro lado, una de las estrategias adicionales de esta Firma, tuvo que ver con la expansión de productos a los cuales se les ha asignado y posicionado local y luego globalmente, con sus propias marcas como *National*, *Technics*, *Akai*, como las más notables. (79)

Casio. Así como surgieron SONY y PANASONIC, en 1957 apareció Casio; empresa que innovó con el lanzamiento de la calculadora electrónica, producto que posicionó desde entonces con su propia sub-marca: "*Casio Computer Co., Ltda.*". Su estructura también enseña frente a lo que es una Empresa con visión global *Made in Japan*, una vez posicionada con su producto estrella crea un Departamento para ventas en 1962, con sus propios vendedores que cerraban de manera exclusiva los negocios. Sus primeras exportaciones resultan en 1966, experiencia que desde entonces le sirvió para deslocalizar su comercialización-distribución a nivel mundial. En este proceso de apertura de mercados, un año luego en su estrategia de expansión y deslocalización monta oficinas en Zúrich (Suiza), Canadá y N.Y. (E.U.), luego en 1972 en Hamburgo (Alemania), 1975 Londres (U.K), 1978 Taipei (RCh-Taiwán), 1985 Beijing (RPCh), 1987 (H.K.), 1991 Singapur (Singapur), 1993 Moscú (Rusia), 1995, Guandong, Shenzhen (RPCh), 1996 Nueva Delhi (India), 2003 Shanghai (RPCh).

Otra estrategia típica, entrar a los mercados accionarios de Bolsa, para no depender solo de ventas y negocios conexos, estas Firmas suelen tener esta óptica que se enfoca en la diversificación del portafolio y de las bolsas, evitando concentrar el riesgo por operaciones y lugares de los negocios dentro y fuera del País de origen. En 1972, empieza a cotizar en las bolsas de valores

de Tokio y Osaka, en 1973, en la bolsa de Amsterdam; 1979, en la bolsa de Frankfurt.

Su producción busca segmentar mercados mundiales por inventos antes no existentes y correr con el costo de posicionamiento por innovación. En esa tónica, crea la primera impresora de inyección de tinta en 1967 y más adelante, con la primera calculadora de bolsillo en 1972; en 1976, año en que SONY lanza su Betamax, pone en el mercado el primer reloj de pulso con calculadora incorporada; para 1981, coloca el primer Diccionario electrónico, en 1983 la primera Agenda electrónica, servicios que incorpora un año luego en su versión de reloj; en 1999, coloca el primer reloj con su sistema de GPS (el SATELLITE NAVI) estrenando el milenio coloca en el mercado el primer celular resistente al agua y a los golpes, más un reloj con audio incorporado bajo formato MP3.

En la misma tónica del resto de Keiretsus pos-guerra, en 1979 crea su propio centro I+D+i, el conocido *Hamura Research & Development Center*, con sede en la que hoy se conoce como la ciudad de Hamura, que a la fecha ocupa a más de 1.500 empleados dedicados a investigar y crear nuevos productos para lanzar al mercado. (80)

Yamaha. Su vocación siempre fue la música e innovar y convertir sus instrumentos musicales por lo general cargables, en facilitadores para los intérpretes, con buen sonido y tecnología de punta. Ya para 1887, su fundador el Señor *Toarakussu Yamaha* (1851-1916), inventó el primer órgano de fácil transporte, increíble invento para la época, con ello dio origen a su marca. La misma le debe su nombre a su creador y empezó en el mercado con un producto tanto innovador 100% como útil, para la sociedad.

En este sentido, su posicionamiento fue deslumbrante como sus Partners, sin embargo su visión de empresa nipona fue desde antes de la Primera Guerra. Para comienzos del siglo XX en 1900, inventa el piano vertical, fácil de llevar a cualquier lado comparado a los de cola, del momento europeo en su mayoría. En 1930, creó la primera sala de investigación acústica del mundo, lo que desembocó en 1954, en la creación de los primeros reproductores musicales de alta fidelidad. Dos décadas luego en 1974, lanza al mercado el famoso sintetizador (SY-1), que despegó en el mundo la llamada *música electrónica*.

Sin embargo su estiramiento de marca frente a su razón original corporativa, es decir la música, llevó a la empresa a incursionar en otro segmento, las Motocicletas. Para ello creó una sub-marca, luego de fama global: "Yamaha Motor Co., Ltda.", su despegue lo dio con la producción de una moto de 125 cc, con 100% tecnología japonesa. Sin embargo se rompe el esquema típico de los Keiretsu frente al camino con miras a la internacionalización de su producción, pues la comercialización por fuera del país en E.U. hacia 1958, se hace a través de un distribuidor independiente, conocido como "Cooper Motors"; no olvidemos que normalmente las empresas o Firms Japonesas tienen sus propias comercializadoras-distribuidoras, las "Sogo Sosha".

Se colocan en el mercado americano motos de 250 cc y 50 cc, buscando captar nichos de mercados dirigidos a la clase media-joven que se identificaban por entonces como la generación de "James Dean" o "rebeldes sin causa", caracterizados entre otras por conducir moto, copiando el modelo del actor americano desde la película que protagonizó con este título en 1955.

Casi una década después (1968), se construye la primera Motocicleta Enduro (DT-1) o todo terreno o de doble propósito, que se introduce inmediatamente en el mercado americano donde fue todo un acontecimiento, ese mismo año se lanzó la moto para la nieve (SL350), igual éxito e impacto que la Enduro, por su innovación y calidad.

Frente a las estrategia de riesgo y diversificación de fuentes de capital fue fiel a sus equivalentes niponas, poco tiempo de reabiertas las bolsas de valores japonesa en 1949, incursiona en la bolsa de Tokio.

Igual, bajo un enfoque algo altruista en su momento, desde lo creado como Empresa, estableció el "Yamaha Music School" en 1954, para la formación vocal e instrumental, es decir un centro de formación e innovación en la materia I+D+i musical, que a la fecha tiene cerca de 6.000.000 de alumnos en el mundo entero. (81)

Honda. Otra Firma, que desde que salió al mundo buscó segmentar mercados por innovaciones únicas y vanguardistas en su momento. Fiel a su logo japonés e imagen, obedece esta al apellido de su fundador como las marcas anteriores. El mismo, fue *Soichiro Honda* (1906-1991), que dio nacimiento a este Keiretsu en 1948.

Su posicionamiento se ha centrado en la participación en eventos y productos asociados a la velocidad. Despegó su producción de motocicletas en 1955, línea que a la fecha ha contribuido con el posicionamiento global de la marca. Comenzó una década luego de empezar operaciones participando en la famosa carrera de la Isla del Hombre: la "TT Race", en 1959 carrera que ganan en 1961. Conoció por entonces luego de casi medio siglo de

existencia y preferida por el público de Europa occidental principalmente anglosajón. El evento le sirvió para potenciar el lanzamiento de su Filial en E.U.: "American Honda Motor Co., Inc." Desde la década de los sesenta, incursiona en las grandes carreras de autos como constructor, en *Le Mans*, Fórmulas Uno (1963) y Dos (1965), ganando su primer premio en la máxima categoría, la F1, en el gran premio de México en 1965.

Desde 1959 participó de carreras de motocicletas renombradas, comenzó con el premio de la Isla del Hombre en su "TT Race" hacia 1959. Este nicho de mercado la llevó a conformar un brazo empresarial con nombre propio asociado a este nicho mundial: "Honda Racing Corporation" (HRC), en 1982. Desde entonces participa en los grandes prix del mundo con sus propias motos, e igual provee al mercado de motos de alta velocidad para carreras, sus aditamentos desde chalecos hasta los mismos cascos de alta tecnología, que incluye a los clientes programas de educación asociados al manejo de estos aparatos de alta velocidad.

Parte de su engranaje con otros modelos empresariales fue incursionar y formar mercados desde productos antes inexistentes. Incursiona con éxito con su primer motor para lancha fuera de borda en 1971. En el mismo año, se convirtió desde entonces, en el mundo como la primera marca en sacar vehículos con motores de bajo impacto ambiental, conocido como -CVCC, Motor de Combustión Controlada de vértice compuesto (1972-1974)-; carros que con este motor hacia 1973, fueron señalados, como los número uno en el mercado de Japón y luego en Europa ocupó el tercer lugar, en cabeza de su sub-marca llamada Civic. Esta vocación por participar de proyectos que minimicen el impacto ambiental, lo lleva

en 1998 a lanzar al mercado el Civic LX único auto construido originalmente para alimentarse de gas. Su visión tecnológica en la última década ha permitido que traslade la tecnología e inventos por fuera del Japón con aportes bajo su enfoque como en el tema ambiental. Así en 2006, su Filial en Brasil lanza un híbrido de Honda Civic, que permite alimentarlo con etanol y gasolina. Dos años luego su vocación ambiental, le permite lanzar el “FCX Clarity” que le faculta para alimentarse de energía con la combinación de hidrogeno y oxígeno, que se obtiene del medio ambiente con la ayuda de un motor eléctrico, su emisión de gases es de cero efecto.

En la década de los ochenta cuando la sociedad nipona ya se posicionaba como una gran consumidora, HONDA saca el primer automóvil de línea de lujo del Japón. Fue el llamado “Acura” en 1986, lanzado luego en E.U. y el Canadá, con marcado éxito en H.K. en los noventa y en la RPCh desde el 2006.

Los noventa le dieron campo para incursionar en industrias de alta tecnología. En 1993 coloca con éxito su primer aeroplano (MHO2), que lo llevará al lanzamiento de su versión de Jet en el 2006. Desde los ochenta, se ha convertido en líder mundial de la robótica cuando sacó en 1986 su primer Humanoide. Bajo esta tradición propio de la empresa nipona, fabrica en 1997, el primer gran “Humanoide” gran avance de la robótica. Incursionando en el tema de la seguridad saca la primera versión de airbags para motocicletas en el 2005. Por último, bajo esta tradición de crear empresa bajo un Holding de administración de empresas con sus propias sub-marcas en alta tecnología, en el 2007 entró en el mercado mundial de las celdas solares, que tienden a participar en la

generación de energía masiva a bajo costo, más en países con escasez de commodities asociados a la energía. (82)

Su deslocalización productiva comenzó con una planta de producción, década y media luego de empezar su gestión, el país elegido fue Bélgica en 1962. Dos décadas luego y gracias al éxito de sus motores de baja contaminación en cabeza de los “Civic”, en 1982 monta su primera planta de producción en E.U.

Sus ventas, distribución, comercialización lo hace a través de Oficinas especializadas a las que con el tiempo les asigna marcas, por nichos de mercado y/o productos. Esta estrategia despegue en el momento que el mundo atraviesa su primera gran crisis del petróleo provocando una escasez de este commodity y derivados, generando espacios para carros pequeños con bajo consumo en gasolina. Surge entonces “Honda Verno”, que ayuda a la colocación en Europa, América y Asia de sus grandes autos en ventas en la década del setenta y ochenta. Nadie olvida, el Honda *Ballade* (1980-1986), *Vigor* (1981-1995) y *Quint* (1980-1985), con la que empezó esta estrategia durante estas dos décadas, con la que este ensayo de mercadeo, permitió conocer y especializarse en estos prototipos de autos a sus encargados, frente a la tarea de venderlos bajo tácticas especializadas y técnicas.

El éxito los lleva a establecer dos nuevas líneas de esta naturaleza, de acuerdo a ciertos productos de alta aceptación. Nace primero bajo esta óptica “Honda Clio” en 1984. Su enfoque, una de sus estrellas en el plano automotriz, la línea de “Honda Accord” (producido desde 1976 a la fecha); segundo esta “Honda Primo” en 1985, despegue con Honda Civic,

a la que se le suman productos diferentes a los autos pero ya posicionados, como los motores de borda, generadores de energía portables, motos y scooters, de alto cilindraje.

Las alianzas intra-Keiretsus. En estas estrategias, se reconfiguraron alianzas internas entre *Suzuki* (1909), *HONDA* (1948), *Toyo Kogyo Co.* (1927), *Mazda* (1920) y ciertas marcas internacionales que reconfiguraron el mercado global automotor. La primera y más representativa fue la de *Mitsubishi-Chrysler*, pasando en un año, a ser la tercera compañía en el Japón. De ahí surge la *Dodge Colt* (1971-1994), que recibía a finales de los sesenta, que es la copia de la *Mitsubishi Colt Galant*.

Las alianzas transoceánicas. *General Motors* (GM-1908), adquirió el 34% de *Isuzu* (1937) y *Ford* (1903) hacía lo propio con *Toyo Kogyo Co* (luego parte de *Mazda*). El mercado europeo, reaccionó a comienzos de los años setenta con la nacionalización, de sus marcas emblemáticas como en los casos de *Volkswagen-República Federal Alemana*; *Renault-Francia*; *Volvo-Suecia*; *Fiat-Italia*. (83)

La economía japonesa, periodo de alto crecimiento 1953-1973. Este periodo se caracterizó porque su personal burócrata, a pesar de disponer de contratos de largo plazo, existía un compromiso estricto y fiel para desarrollar procesos de información continua, frente a necesidades reales y tendencias, apalancando estrategias propuestas por los

líderes tecnológicos, convirtiendo el área pública en soporte de riesgo excepcional.

La internacionalización del Estado y su economía. El proceso de despegue, va asociado indivisiblemente con las decisiones que el Estado japonés toma, de acuerdo con la internacionalización e interrelación de la coyuntura geopolítica del momento en el marco de la Guerra Fría y el dominio de las marcas americanas; todo, enfocado al fortalecimiento y posicionamiento de su economía, como competitiva internacionalmente y desde luego, a robustecer su balanza de pagos. Para el caso, sobresalen los siguientes hechos:

- I. En 1953, se adhiere al FMI y la BIRD. (84)
- II. En 1955, el país solicita su entrada al GATT, proceso que con derecho propio se logra en 1963.
- III. Cinco años después, en esta misma tónica, se busca ampliar la liberalización comercial que por entonces cubría el 40% de las partidas arancelarias y para ello se elabora por parte del Gobierno el *Plan de Liberalización del Comercio*, que en 1964 alcanzó un cubrimiento del 93%. Este mismo año, entró como miembro al FMI y a la OCDE.
- IV. Acto seguido, fue la búsqueda de la liberalización de su mercado de capitales, que comenzó en 1967 y en pleno año de crisis 1973, ya estaba casi terminado el proceso.



57) Nota del Autor: el periodo en cuestión, cuenta con una época inicial considerada como de reconstrucción. Un país devastado por el conflicto, con una estructura de movilidad de personas, mercancía y de reservas alimenticias en igual condición. Reflejo del desorden macroeconómico por aquel entonces, fue su inflación alta y descontrolada. Así, basta con observar los indicadores que al respecto se marcaron durante estos años. Aunque en el periodo de preguerra y guerra de 1937 a 1945, su base monetaria creció desde un 34%, a un increíble nivel del 212% su índice de precios; durante el primer año de ocupación llegó este indicador a un aumento correspondiente al 365%. *Historial Statistic of Japan, 1868-1985*. [CD-ROM] *Japan Review Net*.

58) Johnson, Chalmers (1987). *MITI and The Japanese Miracle, The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Tokyo, Japan: Published by the Charles E. Tuttle Company, Inc. with editorial offices at Suido 1-chome, 2-6, Bun Kyo-Ku: p. 3

59) Nota del Autor: el Profesor Arisawi, usa por primera vez el término del 'Milagro Japonés', haciendo referencia, al periodo comprendido entre 1931 y 1934, cuando el 'País del Sol Naciente', logró crecer su nivel de producción industrial, en un 81,5%. Arisawi, Hiromi (1937). *Nihon kogyotoseiron (The control of Japanese industry)*. Tokyo: Yuhikaku.

60) Ito, T. (1992). *The Japanese Economy*. The MIT Press: pp. 178,195-197.

61) Shimbun, Mainichi (1980). *Showa shi jiten*. Tokyo: pp. 457-459.

62) Nota del Autor: el reconocido consultor mundial Joseph Juran, fue un emigrante rumano que viajó hacia los Estados Unidos (1904-2008). En el mundo se destacó como un vanguardista en el tema de calidad, por ello se le llamó 'padre de la gestión moderna de la calidad', el *Lean Management* y el *Six Sigma*.

Juran, hizo uso del principio de Pareto o regla del 80-20 (creado por el filósofo, economista y sociólogo francés Vilfredo Damaso Pareto 1848-1923), para explicar los problemas de una Firma frente a sus causas. Esto es, 80% de un problema, explicado por 20% de una causa.

A sus 85 años fundó el *Juran Institute*, que asesora en todo el mundo, hasta hoy, a las firmas en busca de estrategias asociadas a la calidad. Se centró desde los años veinte en el aspecto humano asociado a la calidad; para él, la existencia al cambio o "resistencia cultural", es el centro de la falta de calidad en una Firma. Para solucionar tales barreras, centradas en resistencias al cambio era vital la educación continua y la formación del *staff* directivo.

En 1964 publicó su obra: "Managerial Breakthrough" (administración de ruptura), donde por primera vez se documentó a los empresarios en el mundo, del cómo estructurar un paso a paso, o *step by step*, en un proceso de búsqueda de calidad y su mejora continua en una Firma. Luego de su visita en 1966 a Japón, se convirtió en un vocero de los Círculos de Calidad, *Made in Japan*.

Juran, como especialista mundial de la calidad, propuso diez medidas para garantizar la calidad continua, en una Firma:

1. Continuar con el impulso, propio de un periodo de crecimiento de la Firma.
2. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
3. Crear metas para mejorar, cuantificables.
4. Comunicar siempre los resultados.
5. Proporcionar siempre capacitación.
6. Tener siempre las cuentas al día.
7. Generar conciencia frente a la necesidad en sus productos creados en la firma.
8. Oportunidad de siempre mejorar.
9. Tener planes para lograr objetivos.
10. Siempre hacer un reconocimiento por el éxito alcanzado.

Juran, Joseph M. (2004). "Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran". (First edition). New York City: McGraw-Hill, pp. 261-275.

63) Nota del Autor: Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue uno de los precursores e ideólogos mundiales en materia de calidad, durante gran parte del siglo XX. Licenciado en Química de la Universidad de Tokyo y Doctor de la misma institución en ingeniería.



Desde 1949 participó en estos procesos en su país, como consultor de las Firmas en general. Fue fundador de JUSE, dedicado desde entonces, a promover la calidad en la nación. Es en colaboración con este organismo, que en 1962 introduce el concepto de *Círculos de Calidad*, que empezó a hacer aplicada en la firma *Nippon Telephone & Telegraph*.

Aunque el término de *Calidad Total* de manera oficial, aparece a través de un libro hecho por *Armand V. Feingbaum* en 1922, quien fue gerente de manufactura y control de calidad en el mundo, de *General Electric*; también fue fundador de la Academia Internacional de Calidad, consultor en la Organización Europea para el control de calidad, el JUSE y la ASQC, en 1951, llamado "Control de Calidad: principios, prácticas y administración", es *K. Ishikawa* quien le da el nombre de *Control de Calidad Total* (CCT) o *Company Wide Quality Control* (CWQC).

Esto, ocho años después de haber logrado la incorporación del país a la ISO, como miembro activo y en 1977 se convirtió en el presidente de la delegación ante tal organismo mundial.

También obtuvo el Premio Deming y un reconocimiento especial de la ASQC (*American Society for Quality Control*). El texto anteriormente referenciado, trata sobre la calidad y exigencia de los sinogramas propios, de la escritura china, japonesa y otras, en Asia del Este, de la escritura *Kanji*, pues la propia dificultad que implica su aprendizaje, conlleva a generar hábitos en el trabajo en búsqueda de la precisión.

Así, resulta interesante observar cómo desde de la propia mística de la caligrafía japonesa, vienen esas bases de la alta calidad, el respeto por la búsqueda de siempre mejorar lo ya hecho, como tradición cultural milenaria, de todo un pueblo.

A este especialista de la calidad, se le reconoce como aquel que buscó generar tópicos especiales para la administración *Made in Japan*. Su *modus operandi*, se caracterizó porque integralmente participaban desde los altos ejecutivos, hasta los empleados del nivel más bajo.

En 1943, *Kaoru Ishikawa*, también creó el *Diagrama Causa-Efecto* o *Diagrama de Ishikawa*, una herramienta de la cual se amplía la información en este mismo documento sobre el modelo japonés, en la segunda etapa, en el aparte denominado "Diagrama de Ishikawa".

Ya en 1957 creó el libro: "Diseño del proceso de evaluación", con lo que obtuvo un gran reconocimiento en el mundo y a lo que se le sumó el premio *Deming*, máximo galardón en esta materia.

Además, *Ishikawa* creó lo que se conoce como las *Herramientas básicas para la Administración de la Calidad*, son ellas:

- Los gráficos de control, que mantienen la medición y el control de las variaciones.
- Los histogramas, donde se observa gráficamente el comportamiento de las variables.
- El análisis causa-efecto (o *Diagrama Ishikawa*), con el que se busca detectar el factor principal que genera un problema por analizar.
- Las gráficas de control, con las que se busca observar la frecuencia mediante la cual se realiza un proceso, sus variables y defectos propios emanados.
- El análisis de *Pareto*, con el que se identifican y clasifican los problemas, para buscarles una solución, utilizando el principio de 20%; que explica el 80% de los problemas de una empresa.
- Los diagramas o *gráficos de dispersión*, a través de los cuales, con un plano cartesiano, se observan tendencias y correlaciones, entre las variables de los problemas analizados en una firma. Dewar, Donald L. (1988, Mayo). "A Serious Anomaly: TCQ without Quality Circles". *Annual Quality Congress*, Dallas, TX 42 (0): pp.34-38.

64) Nota del Autor: oficialmente, fue *Alex Faickney Osborn* (1888-1966), quien en su condición de ejecutivo en el plano de la publicidad, trabajó ampliamente esta dinámica a finales de los años treinta, en Estados Unidos. Este término hace referencia a una reunión semiformal cuyo objetivo es lograr nuevas ideas, en busca de la mejora de un aspecto en particular de una Firma, a través de una suma de ideas creativas e iniciativa permanente. Tal dinámica grupal, parte entonces del liderazgo de un facilitador y máximo diez integrantes, con un secretario que tome notas de lo aportado, quien promoverá inicialmente todas las ideas posibles alrededor de un problema, sin crear juicio alguno. En lo sucesivo, se determinan criterios de evaluación-valoración de las ideas. Finalmente, se eligen aquellas resultantes y se establece un cronograma de acción con objetivos, metas, encargados, indicadores y fechas de seguimiento. Rawlinson, J.G. (1986). *Creative Thinking and Brainstorming*. Aldershot: Wildwood House.

65) Hindle, Tim (2008). *Management: las 100 ideas que hicieron historia*. Primera edición. Buenos Aires: Cuatro Media, pp. 185-186; Recuperado de la página del *Quality Circles Handbook*: http://www.hutchins.co.uk/Bk_Hoshin.aspx.



66) Recuperado de la página oficial de *Quality Circles Handbook*: <http://www.economist.com/node/14301388>

67) Nota del Autor: *Shingeo Shingo* (1909-1990). Ingeniero de profesión, comenzó su trabajo en la *Tapei Railway Factory*. Con *HITACHI*, desarrolla la red de procesos y operaciones, donde su integración es parte indivisible de todo proceso. Con *TOYOTA*, implementó un sistema de producción eficaz y de alta productividad. Para entender la magnitud de lo logrado en materia de calidad y productividad por parte de este ingeniero, hay que tener referentes: finales de la década de los sesenta, *Volkswagen* tardaba dos horas en el cambio de modelo en una prensa de estampación de 800 toneladas, el mismo procedimiento le representaba a *TOYOTA* bajo esta modalidad de producción, cuatro horas. Buscando reducir tiempos e inventarios de productos terminados, *Shingeo Shingo* redujo el proceso a tan sólo tres minutos, lo que dio lugar al nacimiento del *Single Minute Exchange of Die* (Cambio de herramienta en pocos minutos o *SMED*). En 1970, recibe la medalla *Yellow Ribbon*, una de las seis, que el Gobierno japonés instituyó desde el 7 de diciembre de 1881, gracias a logros reconocidos en diversos campos. *Nikkan Kogyo* (1988). "Poka-Yoke: Improving Product Quality By Preventing Defects", Productivity Press.

68) Nota del Autor: de origen chino, el ingeniero mecánico de la Escuela Técnica Superior de *Nagoya Taiichi Ohno* (1912-1990), comenzó su carrera en la fábrica original de telares de la familia *Toyoda*, en 1932. Empresa, que se hizo famosa mundialmente, por su fundador *Sakichi Toyoda* (1867-1930) que en 1924, inventó el Telar Tipo G, capaz de corregir errores automáticamente; patente vendida en 1929 a *Platt Brothers & Co.* del U.K., (en ese momento, la empresa textil con mayor maquinaria en el mundo) por £100.000.

Así, el dinero obtenido, fue utilizado por la familia *Toyoda*, para crear en 1933 la *Toyota Motor Corporation*, que pasó a convertirse en una división dedicada a la fábrica de automóviles de *Toyoda Automatic Loom*. En esta Firma, se incorporó como ingeniero de producción en 1943, *Taiichi Ohno*; quien se retiró en 1978, pero hasta su muerte en 1990, tuvo un puesto en el Consejo de Administración del Firma. Cabe una vez más destacar -como se hizo en la primera parte del documento-, la importancia y respeto, que las Firmas japonesas tenía por sus ancianos colaboradores; ya que no solamente buscan su permanencia en las Firmas, sino que participan hasta sus últimos días de sus máximos consejos empresariales. *TOYOTA Company*. *TOYOTA. History of Toyota*. Recuperado de la página oficial de *TOYOTA*: www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/

69) Nota del Autor: un maestro en el tema de las eficiencias y el cero desperdicio en procesos de producción y competitividad mundial es el profesor y consultor de la Universidad de Stanford, *Kiyoshi Suzuki*. Él define el término de desperdicio como: "Cualquier cosa distinta de la cantidad mínima de equipamiento, materiales, partes, espacio y tiempo, que sea absolutamente esencial para añadir valor al producto". *Suzuki, Kiyoshi* (1987). *The Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement*. New York Free Press: pp. 25-40.

70) Nota del Autor: antiguamente la ciudad *Toyota shi*, se llamaba *Koromo*, nombre que se le asignó desde el 1 de marzo de 1951. Posteriormente, pasó a llamarse la *Ciudad Toyota-shi* en enero de 1959, situada en la Prefectura de *Aichi*, donde se ubicó desde entonces la planta principal de *Toyota Motor Corporation*. *Toyota City*. Recuperado de la página oficial de *Toyota City*: www.city.toyota.aichi.jp/en/index.html

71) Ito, T. (1992). Op. cit., pp. 210-212.

72) Nota del Autor: en inglés significan estas siglas: *American Depositary Receipt*. Estos títulos de valores en Estados Unidos, fueron establecidos por primera vez en 1927, buscando que capitales de inversiones provenientes de Firmas extranjeras -a manera de acciones-, se pudieran ofertar fuera del país, en las bolsas de los Estados Unidos.

Tales títulos, fueron emitidos por un banco (*Depositary Bank*), en territorio de EE.UU.; los mismos han de representar unas acciones, en número determinado, de unas Firmas extranjeras, cuyo valor está expresado en USD y pueden ser negociadas en Bolsa o en *Over the Counter OTC*. Para el primer caso, es un medio que facilita la posibilidad para que una empresa de fuera de los E.U., pueda emitir acciones negociables en bolsas de este País. Estas modalidades accionarias, están bajo la regulación de la *Securities and Exchange Commission SEC*, de los E.U. Todas las acciones que se encuentran subyacentes o contenidas en el ADR, se les denomina como *American Depositary Share* o ADS. Grupo InterBolsa. Tenedor de ADR ¿Qué son los ADR? Recuperado de la página Oficial de InterBolsa <http://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/que-es-el-adr/>



73) Nota del Autor: parte de la buena y respetuosa relación del fundador con sus trabajadores, fue respetar los a ultranza y pensar en su formación personal dentro de la Firma todos los años.

En este sentido, frente a la relación empresario-trabajador, conviene destacar lo expresado por el fundador de Matsushita Electric, durante una entrevista, a quién se le preguntó: "Si el cliente le pregunta: ¿qué hace usted en Matsushita Electric?", al respecto, el empresario respondió: "Hacemos gente y también, aparatos eléctricos y otros productos". Blog WHAT HI FI? SOUND AND VISION. Recuperado de: www.whathifi.com/blog/japan-the-one-step-society-the-ship-wheel-and-do-not-open-until-6970-at-panasonic-s-house-of-history

74) Nota del Autor: la firma fue cofundada por el inventor y cofundador de la Firma SONY Masura Ibuka (1908-1997) y el hombre de negocios e igual cofundador de SONY, Akio Morita (1921-1999) con el nombre de Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha. SONY make believe. History. Recuperado de la página oficial de SONY: <http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/>

75) Pagenation.com. National Panasonic Factory (Mastec). Recuperado de: http://sg.pagenation.com/sin/National%20Panasonic%20Factory%20%28Mastec%29_103.6539_1.3299.map

76) Panasonic Australia. Panasonic history. Recuperado de la página oficial de PanasonicAustralia: <http://panasonic.net/history/>

77) Panasonic ideas for life. HOW IT ALL BEGAN. Recuperado de la página oficial de Panasonic: http://pmma.panasonic.com.my/PMMA/AboutUs/au_history.asp

78) Panasonic Ideas for life East Asia. Company Profile. Recuperado de la página oficial de Panasonic East Asia: http://industrial.panasonic.com/ea/i_e/29398/picn_e/picn_e.html

79) FACTS AND DETAILS. PANASONIC: HISTORY, KONOSUKEMATSUSHITA, MANAGEMENT-STYLE, PRODUCTS, BATTERIES AND PLASMA TVs. Recuperado de: <http://panasonic.net/history/corporate/chronicle/index.html>

80) CASIO WORLDWIDE. History. Recuperado de la página oficial de CASIO WORLD WIDE: <http://world.casio.com/corporate/history/>

81) Nota del autor. Hoy día es considerado el mayor productor de instrumentos musicales a nivel mundial, tales como guitarras, pianos, tambores, violines, violas, violonchelos y por supuesto, sintetizadores. Desde comienzos de los 70s del siglo XX, se introdujo en la producción de semi-conductores que además le aportó en a sus productos asociados al sonido y de máxima calidad. YAMAHA. Yamaha History A chronological table of Yamaha History. Recuperado de la página oficial de YAMAHA: http://www.yamaha.com/about_yamaha/corporate/history/

82) HONDA The Power of Dreams. Honda History A Dynamic Past, An Exciting Future. Recuperado de la página oficial de HONDA: <http://world.honda.com/history/>

83) Rodrik, Dani (2004, septiembre). "Industrial Policy for the Twenty-first Century". John F. Kennedy School of Government. Recuperado de <http://www.hks.harvard.edu/fs/drodrik/Research%20papers/UNIDOSep.pdf>

84) Nota del Autor: estos organismos multilaterales, no sólo fueron apoyo en materia de recursos humanos y financieros para los países involucrados en la Segunda Guerra Mundial, sino clave en el ordenamiento y control del mercado global de capitales hasta hoy en día. En 1947 se creó la Organización de Cooperación Económica Europea (The Organisation for European Economic Cooperation, OEEC), en el marco del desarrollo del Plan Marshall, buscando con ello, la reconstrucción del Viejo Continente. Buscando este despegue de Europa, Canadá y EE.UU., se unen a este organismo creando en diciembre de 1960, la The Organisation for Economic Co-operation and Development OCDE, despegando oficialmente el 30 de septiembre de 1961. Recuperado de la página de la OCDE: <http://www.oecd.org/about/history/>.

Ahora bien, frente al Fondo Monetario Internacional, su origen data de la Conferencia de las Naciones Unidas celebrada en Bretton Woods, New Hampshire, en EE.UU., durante el mes de julio de 1944. El propósito: 45 países se reúnen con el fin de detener las devaluaciones en busca de competitividad artificial



sin límites, que dejaron un espacio para proteccionismos posteriores del crack bursátil de *Wall Street* de 1929. Desde entonces, hasta la fecha, vela por la estabilidad del Sistema Monetario Internacional, los tipos de cambio, promoviendo el crecimiento sostenible entre sus socios.

Por su parte el BIRD, nace en la misma conferencia que dio origen al FMI. Su objetivo fue convertirse en el ente financiero de la reconstrucción de las economías devastadas por la posguerra y ser el apoyo en materia de desarrollo, visto por entonces, bajo la óptica del crecimiento mundial, que en la década de los cincuenta, se ubicó en proyectos de esta naturaleza, especialmente en los que se llamarían a '*Países del Tercer Mundo*', que no estaban ni con la OTAN, ni el Pacto de Varsovia.

Para ser miembro del BIRD (hoy Banco Mundial), un país debe pertenecer con anterioridad al FMI, lo contrario no es necesario. Su Informe más representativo es el *Informe Anual sobre Desarrollo Mundial*, editado desde 1978.

Recuperado de la página oficial del Banco Mundial: <http://www.brettonwoodsproject.org/item.shtml?x=561777->

Finalmente, buscando crear una jurisprudencia comercial mundial y sobre todo, un ambiente de reglas en materia comercial, que en sus litigios, evitara la guerra como mecanismo de disuasión, surge el GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*).

Terminada la Segunda Guerra Mundial, 15 países en este afán se reúnen en la búsqueda de un acuerdo que fije los términos de una reducción arancelaria y acabar con las medidas proteccionistas que estaban en vigor desde inicios de la década de los treinta.

El producto de esta primera ronda, fueron 45 concesiones arancelarias, la quinta parte en ese momento del comercio mundial. Firmado el acuerdo en octubre de 1947 hacían parte ya 23 países. Las concesiones en las partidas arancelarias, entraron en vigor el 30 de junio de 1948, gracias al llamado *Protocolo de Aplicación Provisional*; el mismo dio origen a lo que se llamaría luego el GATT.

Simultáneamente se venían haciendo otras negociaciones entre las que hacían parte estos 23 países; su objetivo, la creación de un organismo multilateral de comercio. Ello oficialmente se materializa un mes más tarde de haber entrado en vigencia el acuerdo arancelario. Lo que dio lugar, a la llamada *Carta de la Habana*, aprobada en marzo de 1948. El Congreso de los EE.UU., no ratificó dicho documento, lo que acabó con esta aspiración. Ante ello, el GATT fue la ruta mundial del comercio, hasta la entrada de la Organización Mundial del Comercio OMC, en 1995. Recuperado de la página oficial de la OMC: www.wto.org.

EL MITI

centro estratégico del nuevo modelo empresarial

Su primer informe *The Industrial Structure Council Report* (1963), es señal de la programación y dirección que desde un principio este ente estatal, le quiso dar a la industria nacional.

El mismo fue producto de tres años de discusiones buscando una hoja de ruta clara en su transición hacia una economía abierta, entre representantes del Estado, empresarios y trabajadores. Sus criterios, la elasticidad, el ingreso frente a la demanda y la tasa de crecimiento de la productividad, desde la oferta, fueron elementos clave para promover productos, precios y subsectores productivos.

Así, sus industrias de despegue, la pesada y la química, lograron con el tiempo en dos décadas, hacia los años ochenta, posicionarse entre las diez mejores del mundo, en esta materia. (85)

La elasticidad del ingreso, desde la demanda. Ampliando esta estrategia, se acompañó del *Plan de Duplicación del Ingreso*. Liderado por su propio Primer Ministro *Hayato Ikeda* (1899-1965), desde 1960, logró a comienzos de los años sesenta, que se pasara de un PNB per cápita de USD \$378 a USD\$ 1551 en 1970; casi un 500% de crecimiento en una década.

Por otro lado, respondiendo a esta iniciativa gubernamental, el consumo per cápita, creció alrededor de un 70% en este decenio centrado en consumo de bienes duraderos, como electrodomésticos, televisores, carros, *Made in*

Japan consolidando una sociedad de consumo masivo, con abastecimiento de estos productos desde marcas nacionales. (86)

La tasa de la productividad desde la oferta. Este segundo elemento patrocinado desde el MITI, logró apuntar a la reestructuración del aparato productivo nacional. Si la participación del sector primario era del 22,7% del PIB en 1955, caía al 13,5% en 1961; en ese mismo periodo el sector secundario pasó de un 28,9% del PIB a un 37,1%; esto es más de 15% de crecimiento durante este periodo.

Luego, en el cumplimiento de metas, es decir, de promover dos subsectores con alto valor agregado que sustituyeran principalmente un aparato empresarial basado en la industria textil, la industria y pesada y química, los porcentajes ascendieron de un 66% a un 72%. La industria pesada, por su parte, tuvo como bastión la inversión en capital fijo y las exportaciones desde la misma, que lograron un crecimiento promedio anual del 16%.

En lo sucesivo, para 1968, Japón logró el PIB más grande del mundo, fuera en ese momento del obtenido por todas las Repúblicas Socialistas Soviéticas que pertenecían a la U.R.S.S. (87)

La reasignación de mano de obra, entre sectores empresariales. Durante este periodo se dio un movimiento dinámico de mano de obra, desde sectores empresariales

en declive con bajo valor agregado, hacia otros, más dinámicos en el mercado interno inicialmente y luego con amplia participación en las exportaciones del país, con productos de alto valor agregado.

De ahí que en 1955, el Gobierno lidera a través de una *Ley de Movimiento de Trabajadores*, un servicio de información para desempleados con la “Oficina de Empleo de Servicio Público”. Desde allí se generan ayudas directas de desempleo, se promueve la IED hacia regiones devastadas y apoyo financiero a gobiernos locales en el área del carbón.

Precisamente, en los *commodities* energéticos, el carbón en su producción, se redujo en esta década a casi un tercio, comparada a la de comienzos de los años sesenta. La mano de obra en este subsector minero, pasó de ocupar 200 mil trabajadores a 20 mil aproximadamente, es decir a una décima

parte. En la Industria textil, los trabajadores se redujeron a casi un 40% entre 1964 y 1979 (de 1.330.000 aproximadamente a 850.000). (88)

El acompañamiento estratégico internacional. Consistió en disminuir subvenciones y protecciones a subsectores productivos dedicados a la exportación, acordes con El Plan Dodge, comentado anteriormente. Posteriormente, a través de la Ley del *Capital Extranjero* (1950), se creó el *Comité de Dirección Extranjero*. Este, aceptaba o rechazaba inversionistas y asignaba patentes o licencias.

Los sectores estratégicos de valor agregado. Enfocado en esta estrategia, de manera decidida, se apoyan los subsectores automotor y el de la electrónica. Se comienza, con pocas industrias, atrayendo inversión extranjera hacia cadenas de valor dinámicas y de alta tecnología.

 85) MITI. “THE ANNUAL REPORT OF THE COUNCIL OF ECONOMIC ADVISERS”. Documento digital original. Recuperado de: http://fraser.stlouisfed.org/docs/publications/ERP/1963/ERP_ARCEA_1963.pdf

86) Y.H. Brochier (1970). “Le Miracle Japonais”. Paris, Francia: Calmann-Levy.

87) Itoh, M., Kiyono, K., Okuno, M. & Suzumura, K. (1988). *Sangyo Seisaku no Keisai Bunseki* (Economic analysis on industrial policy). University of Tokyo Press: pp. 3-4.

88) Odagiri, Hiroyuki (1992). *Growth through Competition through Growth*. Oxford. Oxford University Press: p. 182

EL MITI

como centro la política pública industrial japonesa

Como se comentó, base de este organismo del Estado es el "Centro Institucional Estratégico", el cual promovía una acción empresarial integrada que se caracterizaba por:

- Determinaba las líneas de producción por seguir o cerrar, compartir almacenes de depósito de materias primas y bienes finales, compartir tecnología y hacer estudios de factibilidad previa de inversión.
- Su desprendimiento se hace a través de la conquista, de nuevos mercados internacionales, alianzas transoceánicas y difusión de proyectos con producción *deslocalizada* y con segmentación de mercados mundiales y regionales, a través de la promoción de empresas enfocadas en la creación de productos, insumo y servicios, con claros diferenciales de sus competidores mundiales, en materia de innovación.
- Adicionalmente, se integra este organismo, a una política macroeconómica que apunta a mejorar de manera continua la competitividad, en términos de calidad.
- Promueve estrategias empresariales basadas en comercialización directa, sin depender del tipo de cambio, las subvenciones y las tendencias del mercado financiero global para apoyar a los aventajados *Keiretsu*.
- Este ente, encabeza la llamada *Política Pública Industrial*. Su aporte de intervención bajo este esquema se justifica por fallas del mercado. Estas obedecen a escalas de producción, monopolios, promoción de industria naciente, economías de escala, repartición de ingresos, que pertenece a esquemas y entorno de los negocios, más de la época pre guerra y durante la Segunda Guerra Mundial. En tal sentido, se enfoca la

empresa más hacia las exportaciones como se comentó y por ende, hacia la competencia internacional.

Las modalidades más importantes sobre las que trabaja son:

A. El incentivo. Apoyo a la industria en desarrollo.

- Seleccionar y facilitar la salida del mercado de las Firmas en "decadencia."
- Apoyo a políticas pro-bienestar económico que favorezcan la sociedad, buscando mayor competitividad y la salida sustentable del ciclo recesivo, con facilidad para obtener por parte de los empresarios, aportes de capital.
- Apoyo al medio ambiente, desde entonces buscó tecnologías con menor daño al ambiente; como caso exitoso y pionero en el mundo surgió HONDA.
- Promoción de I&D, cuyos centros obtenían productos, servicios, procesos, que luego compartían con otras Firmas.
- Soporte a las PYMES, base del resurgimiento y democratización empresarial de pos-guerra.
- Búsqueda de corrección en los mercados, por información asimétrica en los mismos, de precios, productos, servicios, etc.

B. El manejo de acuerdos multilaterales.

Evitar fricciones comerciales internacionales con otros países.

C. La competencia inducida. Es decir, la "competencia" contaba con enfoques de selectividad y un proceso base, que fue el *modus operandi*: conciliación productiva

nacional, entre Firmas-Estado-Cliente, centrada en sistema de salarios y de promoción de trabajadores; modelos integrados de entrenamiento y productividad, fortalecimiento de la competitividad y posicionamiento interno de firmas, antes de promoverlas internacionalmente.

El Libro Blanco. Establecido en 1957, con este se indicaban las actividades que dentro de la nueva estructura productiva aplicarían procesos de productividad inducida, estrechamente ligados con los ingenieros de las empresas privadas resultantes.

El Centro para la Productividad. Preocupados siempre por tener procesos integrados, en febrero de 1955, se establece el Centro para la Productividad, a tono con la iniciativa que tuvo el sector privado con la creación del Consejo Cooperativo para la Productividad.

Las ciencias técnicas e ingenierías. A través del Ministerio de Educación de Japón (MINEJ), se desarrolló desde 1957 un plan cuyo fin era promover las ciencias, técnicas y las ingenierías. Ello dio pie dos años más tarde, para que, en 1959, se creara la Comisión de Ciencia y Tecnología, direccionada hacia, las investigaciones estratégicas, en coherencia con los sectores productivos y las nuevas tecnologías que junto a los nuevos subsectores, impulsarían este nuevo modelo empresarial. (89)

La robótica industrial. Japón, globalmente se convierte en el país líder en el tema de la robótica industrial, liderado luego por Firmas como HONDA hasta hoy a nivel mundial, como ya se comentó. Parte de la sinergia que desarrolló el Gobierno de EE.UU. con el japonés durante las décadas de los 40 y 50

después de la Segunda Guerra, trajo nuevamente de visita al ingeniero, *Joseph Engelberg* (n. 1925), conocido mundialmente como el 'padre de la Robótica Industrial'; esta vez, en condición de socio de la empresa, que globalmente comenzó esta industria de la robótica industrial, con *Universal Automation UNIMATE*.

Desde esta empresa americana, se cierran lazos con el Keiretsu japonés *Kawasaki* en 1968, acordándose entre las partes, crear un centro especializado con sede en Tokio. Años después este acercamiento, y podría decirse que hasta hoy, *convirtió al país en el líder mundial de la Robótica*, pues por iniciativa de otro Keiretsu, *Nissan*, en 1971, se creó la *Industrial Robot Conversazione*, luego se le denominó, como la *Japan Industrial Robot Association JIRA*, con sede en Tokio, convirtiéndose en la primera de esta naturaleza en el mundo. (90)

La estanflación en Japón, 1973 – 1982

El mundo estaba convulsionando a comienzos de la década de los setenta. En plena Guerra Fría, los Estados Unidos libraban una cruenta y devastadora guerra en Vietnam.

Su exceso de gasto público que financiaba este conflicto, llevó en agosto de 1971 al entonces presidente de los EE.UU., *Richard Nixon* (1913-1994) a declarar que los dólares emitidos desde su país ya no estarían más respaldados por oro; así, se termina el patrón oro, vigente desde terminada la Segunda Guerra Mundial.

Entonces, el 6 de octubre de 1973, se desata la *Guerra de Yom Kippur o, Iom Kippur*, también conocida como la *Guerra de Octubre o del Ramadán*. Para la época, Egipto y Siria traspasan con sus tropas las líneas

del Sinaí y de Altos del Golán. Esto desencadenó en un alza sin precedentes del petróleo, dando fin a precios bajos generados terminada la Segunda Guerra, que eran cercanos a los USD \$ 2 el barril, en el mundo. Qatar, Kuwait, E.A.U., Irán, Irak y Arabia Saudita, el 16 de octubre suben unilateralmente un 17% el precio del barril.

Luego, la OPEP más Egipto, Siria e Irán, deciden no exportar más petróleo hacia los países que habían ayudado a Israel en el reciente conflicto, incluyendo a Europa Occidental y los EE.UU, en momentos en que este último consumía el doble de petróleo que en 1945 y el mundo carecía prácticamente de sustitutos del petróleo y sus derivados en la industria mundial. (91)

Así, el precio del galón en la calle pasó en EE.UU. de USD\$ 38,5 a USD\$ 55,1 en un año. En 1974 se cuadruplicaron los precios, que luego se vieron adicionalmente presionados por la devaluación mundial del Dólar Americano (USD).

Los periodos que continuaron a este entorno mundial, confirman que los buenos tiempos duran de por vida. Ello llevó al mundo a un fenómeno denominado como *Estanflación*. Desconocido hasta antes de la crisis petrolera de los años setenta. Su análisis muestra la existencia de inflación estructural global por incremento del petróleo y derivados) y simultáneamente muestra una caída de demanda agregada acelerada por despidos masivos, pues con ello, los empresarios buscaban absorber mayores costos de los bienes importados, dado que esto desencadenó adicionalmente una inflación de commodities, que veían un incremento mundial de sus precios por la subida en los costes de sus trasporte.

La propuesta de solución para este fenómeno conocido como *Estanflación*, surgió del modelo *neoliberal ofertista* de los años ochenta desde EE.UU. y el Reino Unido. (92)

Por su parte, la economía japonesa con el ánimo de fortalecer su etapa competitiva, producto de la construcción de un modelo propio, decide liberar el tipo de cambio; lo que llevó al Yen a una revaluación hasta del 20%, que junto a la subida de los insumos, entró en una década de baja competitividad por inflación importada y tipo de cambio apreciado.

Luego, el crecimiento acelerado de la industria japonesa, traía consigo externalidades negativas como la contaminación de mercurio en *Minamata en Kumamoto* (que se desencadenó durante los años cincuenta, en la *Enfermedad de Minamata*). Este panorama mundial e interno, llevó al estado japonés, de objetivos de política pública de crecimiento y promoción industrial, a aquellos encaminados al ajuste estructural,

En consecuencia, esta parte de la estructura empresarial japonesa, aprendió en su proceso de despegue ya tratado en sus bases fundamentales, que un trabajo integrado *debe* incluir de manera indivisible a la Firma, clientes, Estado y trabajador; paradigma que daría nuevamente una salida a esta crisis, esta vez importada de un ambiente geopolítico enrarecido y volátil.

El rol del Estado. Nuevamente, Japón busca una salida pero, de largo plazo. Para evitar subidas bruscas de los precios, incrementa los impuestos sobre el consumo de la gasolina y la electricidad. Los recursos obtenidos, a través del MITI, se invierten en la búsqueda y desarrollo de energía sustituta del petróleo y sus derivados.

Este organismo además de preocuparse por sus dos objetivos orientados a la oferta y demanda, que se estaban desarrollando, les suma lograr bajo consumo de energía y la búsqueda de alternativas energéticas, dado que subsectores productivos como acero, metales no ferrosos, petroquímica, fabricación de planchas de vidrio, aluminio y cemento, cierran parte de su producción e inversión en el nuevo conocimiento asociado.

El Proyecto Sunshine. Desde 1975, a tan sólo dos años de haber empezado la crisis del petróleo, se trabaja en el país del sol naciente, sobre energía sustituta diferente a la generada desde los derivados del petróleo, como la solar, eólico, geotérmico, etc. Al mismo tiempo, se acelera el desarrollo de proyectos de energía nuclear, del cual el país se convertiría en los años por seguir, en un ejemplo mundial, por calidad, seguridad y cubrimiento.

En octubre de 1980 se crea el **New Energy Development Organization (NEDO)**. Ocho años más adelante, en 1988, se adhiere su frente empresarial, centrado en Tecnología y Desarrollo, pasando a llamarse: **New Energy Industrial Technology Development Organization**. La misma se convierte en el brazo dedicado a la tecnología del MITI. (93)

La estabilización de industrias especialmente estancadas. Este proceso se dio con la creación de la **Ley de Medidas Temporales para la Estabilización de Industrias Especialmente Estancadas**, en 1978. La cual, buscaba recursos que implicara reajustarse al aparato productivo en condiciones favorables en materia de tiempo y amortización del crédito.

Las Firms que por su parte, desearan cerrar, cambiar, modificar líneas de producción, minimizar efectos ambientales

negativos, contaban con estos recursos. La idea era evitar el efecto recesivo por quiebra y anticiparse a este ciclo contraccionistas-recesivo, que golpeaba a las Firms y las dejaba sin salida ni opciones de crédito por problemas patrimoniales y de caja, entorno muy propio de un ciclo recesivo.

La desregularización del mercado. Desde el MITI, se cuidó sigilosamente el control de las políticas que se llevaban a cabo dentro de las propias industrias, para evitar la formación de Carteles en cualquier dimensión. (94)

La Firma. La adaptación propuesta y descrita hasta ahora, en cabeza del Estado fue seguida por las Firms. En general las empresas, con sus operaciones, centradas en una estructura productiva, buscan tecnología de bajo consumo de energía fósil, como en el sector automotor y mayor productividad con alta calidad; liderado por marcas como la Toyota con su sistema de producción llamado TPS y el JIT, que a estas alturas, no sólo han perfeccionado esos tipos de modelos de empresa, sino que lo exportan a países como EE.UU., donde los combustibles fósiles han multiplicado sus precios.

Las operaciones intra-Firms. La crisis mundial y la apreciación de la moneda japonesa, el Yen, convirtió al mercado interno en el objetivo de la cooperación entre firmas; el cual se centró principalmente en la conquista y posicionamiento de este mercado, desarrollado en ventas de bienes finales y compra de insumos.

El acompañamiento de los bancos. Los principales centros bancarios, en cabeza de los *keiretsu* líderes (Figura 1, Consejo de presidentes de las grandes firms), son

quienes dan el norte a los grandes grupos empresariales, con ayuda financiera y técnica dirigida a sus gerentes y grupo de accionistas, en materia de inversión y reestructuración operacional.

Las adquisiciones. Los grandes grupos en este proceso de estanflación mundial,

incrementan sus compras de pequeñas Firms, que se especializan por mercados y/o creación de valor agregado con sus propios nichos locales-regionales. Ello configura una competencia en el mercado interno por adquisiciones, así mismo, compra de proveedores, centros I+D, canales de distribución, etc. (95)



89) Ibíd.

90) Nota del Autor: George Devol (1912-2011) y Joseph Engelberger (n. 1925), fundan UNIMATE en 1960; su propósito es dedicarse al diseño y producción de robots industriales, convirtiéndose en líderes e innovadores fundadores, de este género de la producción mundial industrial. Asociación Japonesa de Robots. Página oficial de ARQHYS ARCHITECTSSITE. Recuperado de: <http://www.arqhys.com/articulos/asociacion-japonesa-robots.html>

91) Herzog, Chaim (2004). *La Guerra de Yom Kippur*. Madrid, España: Inédita Editores.

92) Fernando, Ojeda (2004, octubre). Op. cit., p. 36

93) Hoshi, Takeo & Anil Kashyap (2001). *Corporate Financing and Governance in Japan: The Road to the Future*. Cambridge MA: MIT Press.

94) Weinstein, David & Yishay (1995). "Collusive or Competitive? An empirical Investigation of Keiretsu Behavior". *Journal of Industrial Economics*, 43: pp. 359-376.

95) Dennis, Hayes (1989). *Behind the silicon curtain: the seductions of work in a lonely era*. London: Free Association Books.

CIUDADES TECNÓPOLIS Y POSICIONAMIENTO GLOBAL
DE MARCAS, 1983 EN ADELANTE

Bajo formaciones espontáneas, después de la Segunda Guerra Mundial, en EE.UU., surgió lo que en ese entonces se denominó como *Parques Científicos*; cuyo antecedente fue en Japón, con casos aislados, pero exitosos como el de la "Ciudad Toyota".

Así, en el Valle de Santa Clara en California, despegó de manera espontánea, esta formación de espacios a manera de pequeñas empresas dedicadas al estudio, investigación y puesta en el mercado de productos basados en la tecnología.

La Universidad de Stanford, a través del aprovechamiento de zonas especiales, donde los estudiantes se dedicaran a estos procesos fueron los fundadores de las empresas hoy precursoras en el mundo del software y el hardware, como *Hewlett Packard*, creada por *Bill Hewlett* (1913-2001) y *David Packard* (1912-1996), por entonces estudiantes, se aplicaron a este programa.

En 1951 despegó el Parque Industrial de Stanford. Finalizando la década de los cincuenta, empresas como *Intel* (1968), *AMD* (1969), *National Semiconductor* (1959), tenían piso en este espacio. En 1971 el periodista Don C. *Hoeffer* le dio el nombre de *Silicon Valey*, en un artículo del semanario de comercio llamado *Noticias Electrónicas*, en enero de este año.

Otras experiencias aisladas fueron *Tsukuba*, llamada la Ciudad de la Ciencia en Japón en 1964 y el llamado *Cambridge Science Park*, que en el Reino Unido surge hacia 1973. Estas ciudades hasta ahora, son el fruto de investigaciones sobre productos,

procesos, enfocados hacia la innovación, convirtiéndose en espacios especializados en crear riqueza y nuevos productos de impacto global, por la vía de I+D+i, en procesos sustentables, donde la empresa pone ingenieros, Businessman, mercados, recursos y la Universidad, practicantes, conocimiento, laboratorios y seguimiento sistemático a procesos que buscan ubicar nuevos productos en el mercado de manera continua. (96)

En el caso de Japón, desde la Revolución *Meiji* (1867), pasando por la configuración de los *Zaibatsu* luego con los *Keiretsu*, las urbes, como *Tokaido Kansai*, lo hacían bajo el efecto de la integración de economías estratégicamente localizadas y grandes espacios a manera de economías de aglomeración.

El proceso buscó una nueva estructura urbana, bajo principios basados en el mejoramiento del bienestar de ciudades dormitorio, cuidado del medio ambiente, con centros de investigación y formación universitaria y lejos de las grandes y tradicionales áreas metropolitanas; con planes y programas integrados por los gobiernos municipales y regionales, más todos los agentes, como empresarios, ciudadanos, gremios, interactuando a partir de estrategias empresariales comunes.

Estas urbes se diseñaron desde la década de los noventa con una visión de largo plazo. Muestra de ellos, fueron:

a. La Hamamatsu Tecnópolis: de la cual se hablará más profundamente más adelante, ubicada en el área de influencia del *Detroit Japonés*; es decir *Nagoya*, proyectada hasta el pasado año 2010.

b. El proyecto de Gifu: al 2015, al que también se hará referencia más adelante.

c. Asama Tecnópolis: bajo el área de influencia de Nagano, proyectada para terminarse durante 2020.

La Ley de Tecnópolis. Buscando entrar institucionalmente en esta tendencia se creó en el Japón, *la Ley de Tecnópolis o Ley para la Promoción del Desarrollo Integrado de Industrias de Alta Tecnología*, en el año de 1983.

Esta le daba un estatus especial a tales ciudades, que el MITI se encargaba de reconocer y gestionar; desde entonces, se planeó la conformación de la *Tecnoestructura* del país, que a la fecha, obedece a la intención de este organismo, de crear planes de desarrollo regional descentralizado; con ciudades que concentraran industrias nuevas, población y sus propios centros de investigación. Tal es el caso, a comienzos del milenio de Chongqing en el centro Chino, que se tratará en el libro dedicado al caso de la R.P.Ch. (97)

Para hacer más robusta y duradera estas estructuras urbanas, se crearon unas interconectadas, cuyo aporte sustentable y definitivo hasta hoy, es la invitación de nuevos centros urbanos, a hacer parte de estos complejos espaciales, donde universidades, firmas y Estado, interactúan de una forma concertada.

Así, la *Tecnópolis*, contaba con un centro académico, del que hacia parte universidades e instituciones públicas con visión I+D. Su otra estructura, era un centro o complejo de carácter industrial, a manera de entes productivos, dedicados a la distribución y de servicios empresariales.

Por otro lado, se encontraba un espacio dedicado al alojamiento con viviendas para

profesores, directivos, ingenieros, científicos y sus familias, respectivamente. Estas formaciones urbanas debían crearse cerca a ciudades de por lo menos 200 mil habitantes; lo que se denominaría *Ciudad Madre*.

En materia logística, la estrategia es garantizar una infraestructura que se interconecte garantizando, el ida-vuelta con las tres grandes ciudades en un día: *Nagoya, Tokyo y Osaka*; ello implicaba ubicarse cerca de una estación ferroviaria central y un aeropuerto, con transporte de personas y mercancía multimodal. Terminando la primera mitad de la década de los noventa, ya se contaban 26 áreas de esta naturaleza por todo el país. (98)

Las zonas Tecnopolitanas. Con la *Ley de Utilización Privada*, promulgada por el Gobierno en 1986, se buscó facilitar la especialización de espacios a manera de nuevas y modernas urbes: con el ánimo de fortalecer tal opción, se crean áreas urbanas colindantes, llamadas *Zonas Tecnopolitanas*.

La funcionalidad y ubicación de las ciudades tecno. Estas urbes buscan generar un valor agregado, en áreas donde convivan las Firmas y las universidades; favorecidos por el Estado, contando con espacios de fácil acceso para personas, insumos, y bienes finales. Proceso que desde la creación de las primeras, hasta comienzos del siglo XXI, han fortalecido de manera especializada la economía y las firmas, ya que se ha logrado con estos proyectos configurar clústers. A través de los cuales se pretendió disminuir los costos fijos, apalancar la marca país *Made in Japan*- y reconfigurar los espacios poblacionales aprovechados para estos proyectos según los intereses personales y competencias poblacionales predominantes durante años, en estos espacios geográficos.

Su dinámica se caracteriza, entonces, por estructuras productivas, con apoyo permanente de información de mercados y opciones de innovación a la mano, ajustadas a una producción flexible, contando con sus propias economías de escala incluyendo sus zonas *Tecnopolitanas* y de aglomeración.

Estas ciudades se especializan y descentralizan por ende, en la producción, con costes bajos de transporte, un apoyo público especializado, dependiendo de la ubicación, actividad y objetivos a manera de planes y programas nacionales.

De manera que estos espacios de producción especializada, desarrollan su propia y adecuada infraestructura de I+D+i. Para la primera década del milenio ya se identificaban cinco *Tecnópolis*, ubicadas hacia el centro del país: la comentada *Hamamatsu Tecnópolis*, *Harima Tecnópolis*, *Asama Tecnópolis* y *Matsumoto Suwa*, reconocida bajo la nueva estructura como 'Ciudad Madre', de vocación industrial y centro urbano de la Región Especial de *Harima*. (99)

La especialización espacial por actividad productiva. Se conformaron clústers (Figura 1, Consejo de presidentes de las grandes Firms) a manera de *macrorregiones* que generaban una disminución por costos de movilidad y por escalas de producción, ubicadas en las áreas metropolitanas y las nuevas ciudades que con tal fin se crearon a escala media.

Un ejemplo de ello, se ubica en la principal isla de Japón Honshu, en su parte este, contando con sus pequeñas Firms, ubicadas en las áreas metropolitanas, más nuevas urbes de tamaño medio, donde se ubican los entes productivos y la masa trabajadora de esta parte del país. *Nagoya*, denominada

como el *Detroit Japonés*, que se encuentra en las áreas de Kansai y Kanto, donde recibe las casas productoras de *Keiretsus*, como *TOYOTA* y sus casas proveedoras como *Ainsin*, *Seiki* y *Nippon Denso*.

Esta concepción urbana tiene integraciones satelitales a manera de ciudades dormitorio, donde toda grande ciudad cuenta con una de estas muy cercanas, comunicadas a no más de una hora por vía férrea rápida. Por ejemplo, *Gifu de Nagoya*, *Kansai de Osaka* o vía multimodal como *Tokaido Shinkansen* que se conecta con la gran urbe Tokyo, a través de varias autopistas.

Los aeropuertos e islas artificiales. De igual manera, su logística, durante los últimos 15 años, (100) cuenta con *aeroislas* artificiales, que no sólo apuntan a crear sus propios aeropuertos, sino además, integrarlos con los *Hub* más modernos y mejor interconectados a la fecha, bajo estrategias de movilidad multimodal: por ferri, transporte terrestre y tren. (101)

En tal sentido, lo encabeza el *Aeropuerto internacional de Nagasaki* (creado en 1975, *Nagasaki Kūkō*), situado en la ciudad de Omura dentro de la prefectura de *Nagasaki*. (102) Haciendo gala de la ingeniería de punta, varios de estos puertos aéreos se han construido conformando sus propios *Hub*.

Por otra parte, está el *Aeropuerto Internacional de Kansai* (creado en 1994, *Kansai Kokusai Kūkō*) situado en la bahía de Osaka, a 3 kms., de la costa y unido a tierra por un puente. La construcción de esta isla artificial, implicó trasladar alrededor de 21 millones de metros cúbicos de tierra, procedentes de las montañas cercanas. (103) Es punto de enlace con las ciudades de *Kobe*, *Osaka* y *Kyoto*.

Como *hub*, lo hace para multinacionales de carga como *Japan Airlines*, *Nippon Cargo Airlines* y *All Nippon Airways*.

También se encuentra en una isla artificial el aeropuerto de *Kobe* (creado en el 2006, *Kobe* y *Kitakyushu*), situado frente a la costa. (104) Sus operaciones neurálgicas, son las realizadas diariamente a nivel doméstico con todo el país, principalmente, con la capital *Tokio*, *Okinawa* y *Sapporo*. Se conecta vía terrestre con *Tokio*, en 49 mns., a través de un sistema de tránsito automático guiado. (105)

Está el *Aeropuerto Internacional de Chubu* (creado en el año de 2006, *Chubu Kokusai Kuko*), o "Centrair", es el acrónimo del *Central Aeropuerto Internacional de Japón*, situado en la ciudad de *Tokoname*, en la bahía de *Ise*, en una isla artificial, ubicado en el centro del país a 35 kms., de *Nagoya*. (106) Su fortaleza, es la movilización de mercancía, en especial para *Keiretsus* como *TOYOTA*, con destino a EE.UU., Europa, R.P.Ch. y el Sudeste Asiático, cuya extensión no obstante se amplió encerca de 600 kms2. (107)

La Tercerización. Se fue generando de manera especializada y bajo este esquema en *Sapporo* y *Kumamoto*. La primera metrópoli, de tamaño medio, ha concentrado esta actividad en la Isla de *Hokaido*, donde los servicios han servido no solamente de soporte especializado del resto de la economía, sino como actividad complementaria, del deporte y la cultura de manera permanente,

donde, esta configuración de intangibles, ha atraído a la población más joven del país.

Las áreas urbanas de *Kagoshima* y *Hamamatsu*, conformadas a la fecha punto de producción a pequeña escala, donde industrias tradicionales como la textil y la de instrumentos musicales, convive con el proyecto urbano denominado *Hamamatsu Regional Technopolis*; que busca atraer igualmente la tercerización, en un espacio donde convive una de las poblaciones de mayor edad del país.

La infraestructura Científica. En tal sentido, sobresale la denominada *Área Científica de Tsukuba*. La misma aprovecha ventajas comparativas espaciales, centradas en el hecho de su proximidad de la gran capital *Tokio* y el de potenciar reconocidas habilidades y competencias creadas milenariamente, en industrias, como la de la porcelana, poniéndolas a nivel de la tecnología actual.

Este modelo se trasladó luego en la década de los noventa a las afuera de *Nara*, *Kioto*, *Osaka* (como la *Kansai Science City*), en donde se promueve la movilización de recurso humano que trabaja bajo un precepto de colaboración permanente, a manera de ingenieros y científicos enfocados en el trabajo multidisciplinar, con una estructura, propia de un proceso integral I+D+i. Alrededor de una década después de entrar en vigencia estas leyes, se reconocían aproximadamente más de 100 *Tecnoparques*, dedicados a la investigación e innovación permanente. (108)



96) Nota del Autor: como unidad administrativa, las ciudades en Japón están definidas gracias a la Ley de Autonomía Local de 1947. Según esta, las ciudades, pueblos y villas, se encuentran al mismo nivel administrativo, pero se diferencian, en que no pueden hacer parte de un Distrito. Se pueden promover estas últimas, como ciudad si por lo menos llegan a los 50 mil habitantes. Caso especial, la unión de pueblos o villas que busquen con ello disminución de costes administrativos, en cuyo caso se solicita un piso de 30 mil habitantes. Si se superan los 200 mil, por parte de las ciudades, pueden aspirar a tres tipos de categorías: ciudad designada, núcleo y especial.

97) Yoshizawa, J., Oyama, Y. Yamamoto, T. & Gonda, K. (1995). *Survey of Development Trends in Science and Technology Parks. Comparative studies on science and technology parks for regional innovation throughout the world*. National Institute of Science and Technology Policy. Nistep Report n°. 38, Science and Technology Agency, Tokyo, Japan.

98) Nota del Autor: estas economías que particularmente se desarrollan a partir de las Tecnópolis, surgen en dinámicas reconocidas como áreas metropolitanas, donde el Estado puede llegar a ser dinamizador y guía selectivo. Existen tres motivos para generarlas: a. Los procesos de reindustrialización, en búsqueda de avanzar en materia de nuevas actividades industriales, frente a pasadas prácticas de manufacturas, hasta hace poco realizadas en estos espacios. b. La homogenización de procesos internos de desarrollo, que eviten en tal sentido, zonas colindantes de bajo o mínimo cambio; buscando que con este proceso surjan áreas geográficamente ubicadas para generar anillos de acción que 'contagien' a zonas cercanas. c. Crear sinergias con la conformación de redes de información y creadoras continuas de innovación. Borja, Jordi & Castells, Manuel (2004). *Local y global: la gestión de las ciudades de la era de la información*. 7th edition Madrid: United Nations for Human Settlements (Habitat), Taurus.

99) Fujita, M.; Krugman P. & Venables A. J. (1999). *The spatial economy: cities, regions and international trade*. Cambridge, Mass: MIT Press.

100) Nota del Autor: el país cuenta oficialmente con siete islas artificiales: Isla Rokko, Isla Port, Odaiba, Dejima, Aeropuerto Internacional de Kansai, Aeropuerto de Kobe, Aeropuerto Internacional de Chubu Centrair.

101) Nota del Autor: como anglicismo, el término *Hub* (del inglés hacia nuestro idioma), tiene varias definiciones, la que se utiliza en este documento tiene la connotación de logística, es decir como centro de distribución de tráfico de personas y mercancías, donde se realizan interconexiones de corta y larga distancia, con aviones de alta capacidad.

 102) Página Oficial de nabic, Aeropuerto de Nagasaki. Recuperado de: www.nabic.co.jp/english/

103) Nota del Autor: en el marco del Convenio de Naciones Unidas acerca del Derecho de Mar (UNCLOS, por sus siglas en inglés), las llamadas *islas artificiales*, se encuentran según la norma, bajo la jurisdicción del Estado ribereño más próximo, si están ubicadas dentro de las 200 millas náuticas (370 kms.), como lo expresa su artículo 56.

Las islas artificiales no se consideran aptas para tener o reclamar su propio mar territorial o la zona económica exclusiva; únicamente será el Estado ribereño, quién tenga derecho a autorizar su construcción, como lo expresa su artículo 60.

Cabe decir que en aguas internacionales, es decir por fuera de cualquier jurisdicción de orden nacional, tiene derecho cualquier Estado a construir una, como lo expresa su artículo 87. Bajo esta norma internacional, no se le consideran puertos de trabajo, como así se expresa en el Convenio.

En la práctica, ello implica que un Estado ribereño no tiene derecho a reclamar iguales derechos; para el caso, los puertos permanentes que determinaron una línea de base y la medición de sus zonas marítimas. Naciones Unidas: Página oficial de UN. Recuperado de: www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/convemar_es.pdf

104) De acuerdo a La *American Society of Civil Engineers*, esta obra se ubica entre las diez mejores obras de ingeniería del siglo. Página oficial de ASCE. Recuperado de: www.asce.org

105) Página oficial del aeropuerto de Kobe. Recuperado de: www.japan-guide.com/e/e2432.html

106) WIKITRAVEL. Página Oficial del aeropuerto de Chubu: http://wikitravel.org/en/Chubu_Centrair_International_Airport

107) Chubu Centrair International Airport, Nagoya. Página Oficial del aeropuerto de Chubu. Recuperado de: www.centrair.jp/en/index.html

108) Nakayama, Sh.; Low, M.; Yoshioka, H. (1999). *Science and Society in Contemporary Japan*. Cambridge, London: University Press.

BIBLIOGRAFÍA

- Abegglen, J.C. (1958). *The Japanese Factory*. Glencoe Ill: Free Press, pp. 1-11, 130. Este autor plantea una etapa de *Desarrollo Tardío* para Japón, donde las tradiciones culturales y la superación de errores históricos dan pie a esa visión de país centrado en un nuevo modelo de empresa y de Estado. Op. cit. Abegglen J.C. (1958).
- Arisawi, Hiromi (1937). *Nihon kogyotoseiron* (The control of Japanese industry). Tokyo: Yuhikaku.
- Asunuma, Banri & T. Kikutani (1992). "Risk Absorption in Japanese Subcontracting a Microeconomic Study of the Automobile Industry." *Journal of the Japanese and International Economies* 6: 1-29.
- Bisson, T. (1954). *Zaibatsu dissolution in Japan*. Berkeley, E.U.: University of California Press.
- Borja, Jordi & Castells, Manuel (2004). *Local y global: la gestión de las ciudades de la era de la información*. 7th ed. Madrid: United Nations for Human Settlements (Habitat); Taurus.
- Chalmers, Johnson (1982). *MITI and the Japanese Miracle – The Growth of Industrial Policy 1925 – 1975*. Stanford, E.U.: Stanford University Press.
- Deming, W Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dennis, Hayes (1989). *Behind the silicon curtain: the seductions of work in a lonely era*. London: Free Association Books.
- Dewar, Donald L. (1988, mayo). "A Serious Anomaly: TCQ without Quality Circles". *Annual Quality Congress*, Dallas, TX 42 (0): pp. 34–38.
- Dore, RP (1973). *British Factory Japanese Factory: The Origin of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley: University of California Press: pp. 15-20, 26.
- Dower, John W. (1999, 1, marzo). *Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II*. New York, W. W. Norton & Company: pp. 93-94.
- Fagen, M. D. (1978). *A History of Engineering and Science in the Bell System: National Service in War and Peace 1925-1975*. Bell Telephone Laboratories Editor, stated first edition.
- Fernando, Ojeda (2004, octubre). Op. Cit., p. 36
- FMI (Octubre, 2003). *International Financial Statistics*. [CD-ROM]
- Fruin W. Mark (1983). *Kikkoman: company, clan and community*. Cambridge, MA: Harvard U PRESS.
- Fujita, M., Krugman P. & Venables A. J. (1999). *The spatial economy: cities, regions and international trade*. Cambridge, Mass. MIT Press.
- Fukui, Haruhiro (1972, abril). *Economic Planning in Postwar Japan: A case study in Policy Making Asian Survey*. Vol. 12, No 4: pp. 327-348.
- Gilson, Ronald and Roe Mark (1993). "Understanding the Japanese Financial Keiretsu: Overlaps between corporate governance and Industrial organization". *Yale law Journal*, 102: 871-920.
- Gordon, Andrew (2003). *A Modern History of Japan*. New York: Oxford University Press.
- Hadley, Eleanor (1970). *Antitrust in Japan*. Princeton, NJ: Princeton University Press, p. 21.
- Herzog, Chaim (2004). *La Guerra de Yom Kippur*. Madrid, España: Inédita Editores.
- Hindle, Tim (2008). *Management: las 100 ideas que hicieron historia*. 1ra ed. Buenos Aires: Cuatro Media, pp. 185-186.

- Hoshi, Takeo & Anil Kashyap (2001). *Corporate Financing and Governance in Japan: The Road to the Future*. Cambridge MA: MIT Press.
- Imai K. & Komiya R. (1994). *Characteristics of Japanese Firms, Business Enterprise in Japan: Views of Leading Japanese Economists*, Cambridge, MA: MIT Press, pp. 19-37.
- Ito, T. (1992). *The Japanese Economy*. The MIT Press: pp. 178, 195-197, 210-212.
- Itoh, M., Kiyono, K., Okuno, M. & Suzumura, K. (1988). *Sangyo Seisaku no Keisai Bunseki* (Economic analysis on industrial policy). University of Tokyo Press: pp. 3-4.
- Johnson, Chalmers (1987). *MITI and The Japanese Miracle, The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Tokyo, Japan: Published by the Charles E. Tuttle Company, Inc. with editorial offices at Suido 1-chome, 2-6, Bun Kyo-Ku, p. 3.
- Juran, Joseph M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. (First edition). New York City: McGraw Hill, pp. 261-275.
- Kaname Akamatsu (1962, marzo-agosto). *A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries*. Preliminary Issue No 1. Instituto de Temas Económicos de Asia: Tokyo, Japón: p. 11.
- Kishimoto, Koichi (1988). *Politics in Modern Japan*. Tokyo: Japan Echo, pp. 7-21.
- Lincoln, James R. & Ahmadjian Christina (2001). "Shukko (Employee Transfers) and Tacit Knowledge Exchange in Japanese Supply Networks: The Electronics Industry Case." Edited by I.
- Lokowandt, E (1981). *To the relationship of state and Shintô in today's Japan*. Otto Harrassowitz, Wiesbaden: p. 81.
- Nonaka & T. Nishiguchi (2001). *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. New York: Oxford University Press, pp. 151-198. (Eds.)
- Miyajima, Hideaki (1999). *Presidential turnover and performance in the Japanese firm: The evolution and change of the contingent governance structure under the main banks system*. En *Japanese management in the low growth era: Between external shocks and internal evolution*. Ed. Daniel Dirks, Jean François Huchet and Thierry Ribault. Heidelberg: pp. 121-144.
- Mork, Randall & Masao Nakumara (1999). *Banks and corporate control in Japan*. Journal of Finance 54: pp. 319-339.
- Nakamura, T. (1981). "The Postwar Japanese Economy. Its Development and Structure." University of Tokyo Press: pp. 49-65.
- Nakayama, Sh., Low, M. & Yoshioka, H. (1999). *Science, Technology and Society in Contemporary Japan*. Cambridge, London: University Press.
- Nikkan Kogyo Shimbun Ltda. (1988). "Poka-Yoke: Improving Product Quality By Preventing Defects", Productivity Press. Edited in English. Odagiri, Hiroyuki (1992). *Growth through Competition through Growth*. Oxford. Oxford University Press: p. 182.
- Ojeda, Fernando (2004). Take off del León Asiático: ¿Recomposición del Centro EE.UU.-Japón-Unión Europea? o ¿China, el nuevo Hegemón por seguir? *Revista Vox Populi* No. 3, ISSN 1794-6298. Bogotá, Colombia: Universidad San Martín, Facultad de Finanzas y Relaciones Internacionales.
- Podolny, Joel M. & Karen L. Page (1998). "Network Forms of Organization." *Annual Review of Sociology* 24:57-76.
- Rawlinson. J.G. (1986). *Creative Thinking and Brainstorming*. Aldershot, Wildwood House.

- Rodrik, Dani (2004, septiembre). "Industrial Policy for the Twenty-first Century". John F. Kennedy School of Government. Recuperado de <http://www.hks.harvard.edu/fs/drodrik/Research%20papers/UNIDOSep.pdf>
- Sako, Mari (1996). "Suppliers"-Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion. *"Cambridge Journal of Economics"* 20:651-671.
- Sataka, Makoto (1994). *Sengokigyojikenshi* [Postwar corporate events]. Tokyo: Kodansha, p. 35.
- Sheard, Paul (1994). Interlocking shareholdings and corporate governance. *En The Japanese firm: Sources of competitive strength*. Edition Masahiko Aoki and Ronald Dore. Oxford University Press: 310-349.
- Shimbun, Asahi (1948, 13, noviembre). *Heiwa Ketsui no Sekaiteki Hyogen*. Editorial, Tokyo, Japón.
- Shimbun, Mainichi (1980). *Showa shi jiten*. Tokyo: pp. 457-459.
- Shimotani, Masahiro (1995). "The formation of distribution keiretsu: the case of Matsushita Electric." pp. 54-69.
- Shioji, Hiromi (1995). "Itaku Automotive Production: An Aspect of the Development of Full-Line and Wide-Selection Production by Toyota in the 1960's." *Kyoto University Economic Review*, Vol. 66.
- Suzaki, K. (1987). *The Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement*. New York Free Press: pp. 25-40.
- Takahashi, Kohachiro (1986). *Del feudalismo al capitalismo. Problemas de la transición*. Crítica, Barcelona: pp.66-83.
- Tamaki, Hajime (1976). *Nihon zaibatsu shi* [History of Japanese Zaibatsu]. Tokyo: Shakai Shisosha, pp. 454, 456.
- Walton, Marry (1986). *The Deming Management Method*. Penguin Group: pp. 94-110.
- Weinstein, David & Yishay (1995). "Collusive or Competitive? An empirical Investigation of Keiretsu Behavior". *Journal of Industrial Economics*, 43: pp. 359-376.
- Yoshino, M. Y. & Thomas B. Lifson (1986). *The Invisible Link: Japan's Sogo shosha and the Organization of Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Yoshizawa, J., Oyama, Y., Yamamoto, T. & Gonda, K. (1995). *Survey of Development Trends in Science and Technology Parks. Comparative studies on science and technology parks for regional innovation throughout the world. National Institute of Science and Technology Policy. Nistep Report n°. 38*, Science and Technology Agency, Tokyo, Japan.

WEBGRAFIA

- ASCE. Página oficial de ASCE. www.asce.org
- U.S. DEPARTMENT OF STATE OFFICE of the HISTORIAN. Bretton Woods-GATT, 1941-1947. Recuperado de: <https://history.state.gov/milestones/1937-1945/bretton-woods>
- Chubu Centrair International Airport, Nagoya. Página oficial del aeropuerto de Chubu. Recuperado de: www.centrair.jp/en/index.html
- HITACHI. Página oficial de HITACHI. Recuperado de: <http://www.hitachi.com/about/corporate/history/>
- The Economist (2009, 04, noviembre). Quality circle. Recuperado de: <http://www.economist.com/node/14301388>
- Kobe Airport. Página oficial del aeropuerto de Kobe. Recuperado de: http://wikitravel.org/en/Chubu_Centrair_International_Airport
- UN. Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar. Página oficial de las Naciones Unidas: Recuperado de: www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/convemar_es.pdf
- NAGASAKI AIRPORT. Página oficial de nabic. Recuperado de: www.nabic.co.jp/english/
- OMC. Página oficial de la página de la OMC: www.wto.org.
- OCDE. History. Recuperado de: <http://www.oecd.org/about/history/>

